

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSTGRADO**

**Influencia del clima organizacional en la gestión  
institucional de la sede administrativa UGEL N° 01-  
Lima Sur-2009**

**TESIS**

para optar el grado académico de Magister en Educación

**AUTOR**

Nicanor Molocho Becerra

**Lima – Perú**

**2010**

## **DEDICATORIA**

En honor a mis queridos padres, a mi familia en especial a nuestro Dios, a mis hijos, por su invaluable apoyo moral para seguir mis estudios hacia el éxito profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los docentes de la prestigiosa Universidad Nacional Mayor de San Marcos que inculcaron sus conocimientos, para el logro de mis metas y aspiraciones, en especial mi eterno agradecimiento al Dr. Elías Mejía Mejía por su inmenso apoyo y al mejor desarrollo en la educación de nuestro país.

# INDICE

Caratula	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Índice	
Resumen	
Abstract	
Introducción	

## CAPITULO I: PLANEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. Fundamentación del problema	13
1.1. Formulación del problema	13
1.1.1 Problema General	14
1.1.2 Problemas Específicos	14
2. Objetivos	14
2.1. Objetivo General	14
2.2. Objetivos Específicos	14
3. Justificación	15
3.1. Justificación Temporal	15
3.2. Justificación Metodológica	15
3.3. Justificación Teórica	16
4. Formulación de la Hipótesis	16
4.1. Hipótesis General	16
4.2. Hipótesis específicos	16
5. Identificación y clasificación de las Variables	16
5.1. Variable Independiente	17
5.2. Variable Dependiente	17

## CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	19
2.1.2. Antecedentes de la UGEL N° 01	21
2.1.3. Breve reseña Histórica de la UGEL N° 01	22
2.1.3. Domicilio Legal dela UGEL N° 01	22
2.1.3.1. Organización de la UGEL N° 01	23
2.1.4.1. Misión y Visión de la UGEL N° 01	23
2.1.5.1. Valores Institucionales	24
2.2. Bases teóricas	25
2.2.1. Definición de Clima Organizacional	25
2.2.2. Dimensiones del Clima Organizacional	26
2.2.3. Liderazgo	28
2.2.3.1. Influencia de los tipos de liderazgo	29
2.2.4. El ambiente de trabajo	30
2.2.5. Negociación	30
2.2.5.1. Estrategia de Negociación	31
2.2.6. La inteligencia emocional en el trabajo	31

2.2.7. Valores	32
2.2.8. Trabajo en equipo	33
2.2.8.1. Tipos de equipos	33
2.2.9. Comportamiento Organizacional	33
2.2.10. La comunicación	34
2.2.10.1. Comunicación efectiva	36
2.2.10.2. La comunicación interpersonal	36
2.2.10.3. Comunicación Organizacional	37
2.2.10.4. Comunicación organizacional formal	37
2.2.11. Gestión Institucional	38
2.2.11.1. Formas de Gestión	38
2.2.11.2. Gestión Institucional	38
2.2.11.3. Organización del área de Gestión Institucional	40
2.2.11.3. Gestión Pedagógica	40
2.2.11.3.1. Funciones del área de Gestión Pedagógica	40
2.2.11.3.2. Organización de la Gestión Pedagógica	42
2.2.11.4. Gestión Administrativa Infraestructura y equipamiento	42
2.2.11.4.1. Organización de la Gestión Administrativa Infraestructura y equipamiento	44
2.2.11.5. Gestión Operativa	45
2.2.11.5.1. Principios de coordinación	45
2.3.11.5.2. Principios de autoridad	46
2.3.11.5.3. Principio de Jerarquía	46
2.3.11.5.4. Principio funcionalismo	46
2.3.11.5.5. Principio de delegación	46
2.3. Definición conceptual de términos	46

### **CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Tipificación de la investigación.	51
3.2. Definición conceptual de variables	51
3.3. Operacionalización de Variables	51
3.4. Indicadores de las variables	52
3.5. Diseño del estudio	53
3.6. Población y muestra	53
3.6.1. Universo de estudio	53
3.6.2. Población de estudio	53
3.6.3. Proceso de muestreo	54
3.6.3.1. Marco Muestral	54
3.6.3.2. Unidad de muestreo y análisis	54
3.7. Instrumentos de recolección de datos	55
3.7.1. Fuente de información	55
3.7.2. Instrumento	55
3.7.3. Unidad de muestreo y análisis	55
3.7.4. Tipo técnica de muestreo	55
3.7.5. Tamaño Muestral	55
3.7.6. Medición	56
3.8. Validez y fiabilidad del instrumento de medición	57

3.9. Método de análisis de datos	57
----------------------------------	----

#### **CAPITULO IV: PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

4.1. Análisis de datos y resultados	60
4.2. Análisis de correlación	77
4.3. Proceso de prueba de hipótesis.	78

#### **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** **81**

#### **CAPITULO VI: BIBLIOGRAFIA**

1. Bibliografía de Investigación	85
2. Bibliografía del Tema	85
3. Bibliografía Virtual	86

#### **ANEXOS**

Matriz de Consistencia

Matriz de Operacionalización de variables

Instrumentos de recolección de datos

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación está orientado a explicar la influencia que tiene el clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima Sur.

Desde La perspectiva de una investigación de tipo – descriptivo- explicativo utilizando el diseño correlacional; se llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos básicos de clima organizacional y gestión educativa, a través de muestreo no probabilístico se eligió una muestra de 07 integrantes Del órgano de dirección, 19 del órgano de línea, 02 del órgano de asesoría, 24 órganos de apoyo y 04 del órgano de control, a quienes se les aplicó mediante la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario.

Con La presente actividad se logró conocer los factores determinantes del clima institucional que influyen en la gestión de La sede administrativa de la Unidad de gestión local N° 01 del cono Sur de Lima.

Palabras claves:Clima Organizacional y Gestión Institucional.

## **ABSTRACT**

This research work aims to explain the influence of organizational climate in UGEL No. 01 Lima South.

From the perspective of descriptive research using explanatory correlational; design, research carried out a series of activities using basic the theoretical basics of organizational climate and educational management; through non-probabilistic chose a sample of 07 members address organ, 19 line organ, 02 advising, 24 support bodies and 04 body control, who are they apply through the survey technique and his instrument questionnaire .

As this activity was I know the determining factors of institutional climate influence the management administrative seat of the Lima South Cone No. 01 local management.

KeyWords: Organizational climate and institutional management.



## INTRODUCCIÓN

Existen varios factores que influyen en cualquier Clima Organizacional y también variadas las diversas actuaciones del personal administrativo de una unidad de gestión local. Por ello la actitud o el accionar de los integrantes de una sede pueden ser negativa o problemática debido al Clima Organizacional desarrollado, si éste es incongruente con los principios que sustenta la educación; o positiva y no presentar problemas, realizando su labor administrativa con gusto y abnegación. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectados en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos.

Debemos considerar además que las influencias de la sociedad sobre Clima Organizacional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones.

El Clima Organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización. Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto administrativo: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre personal administrativo, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados.

Se observa en las Unidades de Gestión Local, que las relaciones interpersonales se encuentran un poco deterioradas, la desmotivación es notoria y las capacidades organizacionales son pocos débiles que no permiten hacer tangible lo planificado tanto operativa y estratégicamente, expresándose procesos administrativos institucionales inadecuados y resultados deficientes, pues, la

práctica del personal administrativo como responsables directos o indirectos es mediática, por tanto requiere hacer un análisis de las particularidades en que opera la administración pública en las unidades de gestión local, como representante del ministerio de educación.

La realización del estudio del clima organizacional proveerá a las Instituciones de Gestión Local de la información necesaria para poder actuar en aquellos elementos que se evidencien en los resultados. Se considerará de gran ayuda la información que provendrá de este estudio, pero sin la acción que corresponda posterior a este estudio será simplemente una recopilación de información hecho que la finalidad de todo este trabajo no es esa.

Asimismo, el propósito de este trabajo a pesar de sus limitaciones es efectuar una investigación innovadora, caro anhelo de la administración de la educación, con el propósito de conocer la realidad para que con ese precepto se le de una respuesta de transformación y cambio; conducido por la dirección de las unidades de gestión local y compartido con todos los integrantes de la sede administrativa sobre la base de un alto grado de integración y compromiso.

El ordenamiento que sigue se considera en la ejecución del presente trabajo de investigación comprende cuatro capítulos que se detallan:

Primer Capítulo, trata sobre el planteamiento del problema de investigación en el que se demuestra todas sus partes.

Segundo Capítulo, enfoque el marco teórico de la investigación desarrollada con sustento para la elaboración del trabajo de investigación delimitando conceptos referentes al clima organizacional, con la finalidad de determinar la relación e influencia en la gestión institucional de la Unidad de gestión local.

En el tercer capítulo, se plantea la metodología que se requirió para el trabajo de investigación.

En el Cuarto capítulo se aprecia el análisis e interpretación de las encuestas aplicadas, instrumentos que sirvieron para el estudio y determinar la relación existente del clima organizacional y gestión institucional, los que se procesaron para precisar la problemática que atraviesan las unidades de gestión local.

En el quinto capítulo se presentan las conclusiones y sugerencias para elaborar una propuesta de un programa de mejoramiento del clima organizacional en la gestión institucional, que permita el buen desempeño laboral del personal directivo, administrativo y personal de servicio y apoyo.

En el capítulo seis se hace mención a las referencias bibliográficas de textos consultados que son el sustento temático de la investigación, la webgrafía y otros.

Finalmente se encuentran los anexos que demuestran la consistencia del trabajo efectivo instrumentos de apoyo para el logro del presente trabajo.

# **CAPITULO I**

## **PLANEAMIENTO DEL ESTUDIO**

## **1. Fundamentación y formulación del problema**

El presente proyecto de investigación se realizó porque en la actualidad en las unidades de Gestiones locales de Lima y de diversas regiones del país, se evidencia una serias diferencias con respecto a la Gestión Institucional por parte de los directivos unos con aciertos y otros con desaciertos, siendo uno de los grandes factores que influyen en estos cambios el Clima Organizacional de cada sede administrativa del ministerio de Educación, por lo que fue muy necesario y urgente investigar el porque y las causas que ahondan con mayor fuerza este problema, para así poder dar algunas alternativas de solución y mejorar la forma de actuar de todos los integrantes de las sedes administrativas y llevarlos finalmente al mejoramiento y cambio de actitudes de la sociedad de nuestra unidad de Gestión Local de Lima- Sur, que afecta negativamente el desarrollo institucional.

Analizando esta situación, vemos que está directamente relacionado con el clima organizacional de los responsables de cada órgano de la sede administrativa, sus habilidades, conocimiento y competencias que se necesitan para liderar con éxito una institución en el complejo y cambiante mundo de hoy.

Las inadecuadas políticas de gestión que afectan el clima organizacional, urge encontrar soluciones a dicho problema, porque condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional, conocerlo significará promover la participación y potenciación del recurso humano de la institución, estableciendo acciones de mejora, para disminuir conflictos, que permitirán crear un ambiente favorable, elevando el rendimiento laboral.

Este hecho me motivo a investigar la influencia del clima organizacional con la Gestión Institucional; por lo que se planteo la siguiente interrogante:

¿Cómo influye el Clima organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la unidad de gestión educativa local de Lima sur dentro de su institución?

## **1.1. Formulación del problema**

### **1.1.1 Problema general**

¿En qué medida influye el clima organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa UGEL N°01- Lima Sur 2009?

### **1.1.2 Problemas Específicos**

- A.** ¿En qué medida influyen el potencial humano en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01-Lima Sur 2009?
- B.** ¿Como influye el Diseño Organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01- Lima Sur 2009?
- C.** ¿De que manera influye la cultura de la organización en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01- Lima Sur 2009?

## **2. Objetivos:**

### **2.1 Objetivo General**

Determinar en que medida influye el Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01- Lima Sur 2009.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- A.** Identificar en qué medida influyen el potencial Humano en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01- Lima Sur 2009.
- B.** Precisar en qué medida influye el Diseño Organizacional en la Gestión Institucional de de la sede administrativa de la UGEL N°01- Lima Sur 2009.

**C.** Determinar en qué medida influye la cultura de la Organización en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01- Lima Sur 2009.

### **3. Justificación:**

**3.1. Justificación Temporal.-** La Investigación se realizó porque existe la necesidad de solucionar el problema de la falta de comunicación interpersonal apropiada y de políticas de gestión que afectan las relaciones humanas y condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional en la unidad de gestión local N° 01 de Lima - Sur, que en los últimos años se ha visto cuestionada por algunos usuarios, por cuanto no se desempeñan demostrando eficiencia profesional.

Este diagnóstico contribuye a optimizar la gestión institucional atendiendo a las fortalezas del recurso humano de la sede administrativa orientando la toma de decisiones y las políticas institucionales que permiten crear un ambiente favorable, de mayor confianza y participación que promueva mejorar el rendimiento laboral del personal.

**3.2 Justificación Metodológica.-** Los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos empleados en la investigación demostrado en su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación.

**3.3 Justificación Teórica.-** El resultado de esta investigación se puede sistematizar y ser incorporado al campo de la ciencia, ya que se está demostrando la influencia que existe de manera constante entre las variables clima organización y su influencia en la gestión institucional.

En la actualidad el estudio de Investigación identifica los factores del Clima organizacional que influyen en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la unidad de gestión local N° 01 de Lima Sur, teniendo en consideración la existencia de un alto porcentaje de ruptura de relaciones humanas entre el

personal jerárquico, especialistas, personal técnico administrativo, lo cual repercute en el proceso de brindar una adecuada atención al usuario; así como, en la positiva gestión institucional del director y comunidad administrativa, conllevando al retraso administrativo, institucional y académico; razón suficiente, por lo que, investigamos las causas e influencias que determinan el éxito y/o fracaso de la gestión institucional, de tal manera alcanzar alternativas de solución y recomendaciones que posibiliten los cambios y mejoramiento de nuestra sede administrativa de Lima sur.

## **4. Formulación de las Hipótesis**

### **4.1. Hipótesis general:**

El Clima Organizacional Influye en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01 - Lima Sur.

### **4.2. Hipótesis Específicos:**

- A.** El potencial humano influyen en la gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01- Lima Sur 2009.
- B.** El Diseño organizacional influye en la gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01- Lima Sur 2009.
- C.** La cultura de la organización influye en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01- Lima Sur 2009.

## **5. Identificación y clasificación de las Variables**

### **5.1. Variable Independiente (X)**

- Clima Organizacional

### **5.2. Variable dependiente (Y)**

- Gestión Institucional



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Antecedentes de la Investigación

- Bustamante Oliva, Giannina (2007). En su tesis titulada “*La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*”, aborda los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna en las organizaciones educativas. En esta investigación descriptiva se aplicó tres instrumentos: un cuestionario, una encuesta tipo entrevista y una lista de control. Se concluye en la necesidad de dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución, proponiendo mejoras del sistema de comunicación interna a través de un programa de comunicación. Esta investigación abre perspectivas para nuevos estudios que enfoquen la comunicación interna, el clima y la cultura organizacional como temas que influyen en una mejor gestión de las organizaciones educativas.
- Encontramos estudios al respecto en la investigación realizada por Bracho, C. (1999) denominada “ *Clima Organizacional*<sup>1</sup> y su relación con la Satisfacción Laboral en una Institución de Educación Superior. En el que comprueba la relación directa entre una adecuada organización y el grado de satisfacción laboral de los trabajadores en una determinada Institución.
- Se tomó en cuenta también los estudios de Mendoza, R. (2009) titulada “El conflicto organizacional y su influencia en el desarrollo de una optima Gestión Institucional.....”<sup>2</sup> que trata sobre las Instituciones Educativas como organizaciones en las cuales interactúan docentes y alumnos, cada cual con una serie de derechos y deberes. Pero muchas veces la interacción docente – docente se resquebraja y con ello reproducen efectos desestabilizadores del sistema, llegando a la conclusión que la presencia del conflicto dentro de una institución merma las capacidades de

---

<sup>1</sup> Bracho, C. (1999) *Clima Organizacional... tesis Doctoral Universidad Nacional Experimental Simon Rodriguez – Caracas* [www.monografias.com/trabajos42/organizacion-educativa/organizacion-educativa2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos42/organizacion-educativa/organizacion-educativa2.shtml) - 77k

<sup>2</sup> Mendoza, R. (2009) “El conflicto organizacional y su influencia en el desarrollo de una optima gestión Institucional...”

desarrollo y altera las relaciones interpersonales haciendo que se queden truncas los objetivos y las metas planificadas.

- Flores Jaime, J. (2007) en su tesis titulada *“Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional: caso Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A.”*. En el que afirma que para alcanzar el potencial productivo y creativo de una empresa se debe dar un mejoramiento continuo del ambiente sin descuidar el recurso humano. Se recomienda establecer programas de higiene laboral tomando en cuenta el ambiente físico de trabajo, la aplicación de ergonomía y la salud ocupacional; enfatizando en el desarrollo organizacional y conformación de equipos de trabajo.
- Sánchez Soto, J. (2005) en su estudio *“Influencia de la Gestión universitaria en el Clima Organizacional: un estudio comparativo de tres universidades”*, concluye verificando las correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional. La recomendación principal es optimizar la gestión universitaria con una debida orientación hacia las metas, atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución, potencializando el recurso humano.
- Tenorio Paredes, Violeta (2007). *Gestión del capital humano en instituciones educativas estatales*. La investigación se inició con una primera revisión bibliográfica, para plantear el problema y establecer los dos objetivos para esta investigación de tipo exploratorio: establecer un marco teórico sobre la Gestión del Capital Humano en Instituciones Educativas; identificar y analizar las características de cómo se gestiona el capital humano en las Instituciones Educativas estatales. Se desarrolló una investigación de tipo exploratoria, se estableció un diseño no experimental- transversal, sin intervención de las variables, observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto, tiempo y lugar. La muestra abarcó seis Instituciones Educativas y en cada institución se aplicó el cuestionario al 20% de los docentes nombrados y que laboran en la institución un mínimo de un año. Asimismo, se hizo el análisis de datos y el

cálculo de confiabilidad alfa de Cronbach. En el análisis de resultados se consideraron las cuatro dimensiones: desarrollo de competencias del capital humano, incentivos al docente, integración del personal y evaluación.

- Así mismo se toma como antecedente el trabajo de Palma. S. (1999) Máster en Administración de la Educación. en su tesis de psicología titulada “Aspectos psicológicos del Clima Laboral. Texto IX Titulación Profesional Extraordinaria. Lima: U.N.M.S.M. nos dice que “El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas (Kolb, D.); además se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo<sup>3</sup>

## **2.1.2 Antecedentes de la Unidad de Gestión Educativa**

### **Local Nº 01**

La Unidad de Gestión Educativa Local 01, es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia, es responsable del desarrollo y administración de la educación que se ofrece en las Instituciones y Programas Educativos de su ámbito jurisdiccional y depende de la Dirección Regional de Educación de Lima. (DRELM).

Su jurisdicción territorial posee características heterogéneas en el aspecto demográfico, geográfico y económico y esta determinado mediante D. S. N° 005-2001-ED y comprende los siguientes distritos:

San Juan de Miraflores

Villa María del Triunfo

Villa El Salvador

Pachacamac

Lurín

---

<sup>3</sup> Palma. S. (1999) Máster en Administración de la Educación. en la tesis de psicología titulada “Aspectos psicológicos del Clima Laboral. Texto IX Titulación Profesional Extraordinaria. Lima: U.N.M.S.M

Punta Hermosa

Punta Negra

San Bartolo

Santa María del Mar

Pucusana

Urbanización Rural Papa León XIII, del distrito de Chilca.

### **2.1.3. BREVE RESEÑA HISTORICA de la UGEL N° 01**

Mediante Decreto Supremo No. 12 – 86 – ED, se crean las Unidades de Servicios Educativos, como Órganos Desconcentrados del Ministerio de Educación, en reemplazo de las Direcciones Zonales de Educación y Supervisiones Educativas, dando origen a la USE 11 que estaba constituida por los Distritos de San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa el Salvador y la USE 12 que estaba integrada por los Distritos de Lurín, Pachacamac y los Balnearios del Sur (Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo y Santa María del Mar)

Por Decreto Supremo No. 004 – 96 - ED se delimita el ámbito jurisdiccional de la Dirección de Educación de Lima y Callao, así como se determina la fusión de las USES 11 y 12 constituyéndose la Unidad de Servicios Educativos 01 Cono - Sur.

La Nueva ley de Educación 4° dispone a la actual Dirección de Educación de Lima, cuyo ámbito corresponde a la Provincia de Lima, dentro del marco de las disposiciones que rigen el proceso de descentralización y de la Ley General de Educación, redefiniendo la su denominación como Dirección Regional de Lima Metropolitana, igualmente sus Unidades de Servicios Educativos, bajo la denominación de Unidades de Gestión Educativa Local.

#### **2.1.3.1 Domicilio Legal de la UGEL N°01**

La Sede Institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 tiene como domicilio legal el inmueble ubicado en la Calle Los Ángeles s/n, del Centro

Poblado Jesús Poderoso, Pamplona Baja, del distrito de San Juan de Miraflores, Provincia y Departamento de Lima. Su duración es indefinida y sólo podrá ser disuelta por Resolución Ministerial.

#### **2.1.3.1 Organización de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01**

La Unidad de Gestión Educativa Local 01 se organiza de manera flexible teniendo en cuenta los siguientes órganos:

➤ **ORGANO DE DIRECCIÓN**

Dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local

➤ **ORGANOS DE LINEA**

Área de Gestión Pedagógica

Área de Gestión Institucional

➤ **ORGANO DE ASESORIA**

Área de Asesoría jurídica

➤ **ORGANO DE PARTICIPACIÓN**

Consejo Participativo Local de Educación

➤ **ORGANO DE APOYO**

Área de Gestión Administrativa, Infraestructura y Equipamiento

➤ **ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL**

Oficina de Control Institucional

#### **2.1.4.1 Misión y Visión de la UGEL 01**

##### **MISIÓN:**

La Misión constituye la razón de ser, el propósito y las aspiraciones que como institución nos proponemos realizar y lograr en un determinado contexto temporal e histórico. Está plenamente ligada a la visión estratégica de mediano y largo plazo, mas bien, la implementa facilitando con ello su realización final. En ese sentido, la UGEL N° 01-SJM, define su misión institucional en lo siguiente:

“Garantizar un servicio educativo de calidad, en todos los niveles y modalidades del sistema educativo, promoviendo la formación integral y desarrollo de la identidad y autoestima del educando, que facilite su integración social con hábitos de aprendizaje permanente acorde a los cambios científico tecnológicos, así como a las exigencias del mundo globalizado y, gestionar recursos financieros, de personal, infraestructura, desarrollo de tecnologías educativas y todo aquello que sirva de soporte a la mejora permanente del servicio educativo”.

La Visión es la imagen futura de la institución educativa. Constituye una declaración de lo que quieren los actores educativos para el establecimiento de una nueva realidad institucional cualitativamente superior al actual. Resulta un salto hacia el futuro que la comunidad educativa hace desde su propia realidad actual. Visto desde otro punto de vista, se manifiesta como una idea fuerza, que posee como componente, un poderoso factor motivacional, que a su vez, marca la línea directriz de los actores sociales, capaz de centralizar en un puño monolítico en pro de una “utopía”, que en función de determinados factores o variables internos o externos, son objetivamente posibles de conseguir. En ese sentido, la Unidad de Gestión Educativa Local N° 01-SJM, se proyecta para un periodo de mediano y largo plazo, concentrando sus recursos y esfuerzo, en hacer que el año 2006 sea la continuidad estratégica del camino trazado en el año 2005, logrando consolidarnos como líderes en Gestión Educativa y nos constituyamos en una institución en la que principalmente:

“Es una Institución reconocida por la comunidad Local, por su gestión eficiente y haber logrado niveles de rendimiento académico de los alumnos por encima del promedio nacional; mantiene liderazgo entre las instituciones similares con propuestas innovadoras en los procesos de gestión con una plana de personal docente y Administrativo competente y motivado que genera un clima organizacional favorable”.

#### **2.1.5.1. Valores Institucionales**

Forman parte de nuestra cultura organizacional, se erigen como principios fundamentales que forman el código de ética y que convocan a todos los miembros de una institución para una adecuada acción corporativa, concordante con los lineamientos y políticas institucionales; representan convicciones básicas respecto a que forma de conducta es preferible adoptar en función a las necesidades, exigencias y retos que plantea el contexto, en el marco de objetivos y propósitos, previamente establecido.

En ese sentido nuestra sede institucional adopta los siguientes valores institucionales, los mismos que se definen en los siguientes términos:

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| - Responsabilidad | - Democracia    |
| - Honestidad      | - Solidaridad   |
| - Tolerancia      | - Lealtad       |
| - Justicia        | - Verdad        |
| - Prudencia       | - Flexibilidad  |
| - Puntualidad     | - Perseverancia |

El concepto clima organizacional constituido la base del presente estudio y siendo difícil definir con precisión, porque aún, no hay homogeneidad conceptual entre los investigadores del constructo, se encuentran aspectos coincidentes que procuraremos rescatar para llegar a una aproximación del concepto clima organizacional, tratando de buscar su correlación con el tema de Gestión Institucional.

En la mayoría de estudios realizados sobre el clima se considera a Kurt Lewin el introductor del concepto clima. Pero según Badillo León I. (1995: 645) es Halpin y Croft quien en 1963 fue el pionero de todo estudio sobre clima escolar.

Al respecto Martínez Guillén, M. (2003:70) dice que: *“El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción...”*. Y sostiene que las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Generando consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Da Silva, R. (1995: 425), respecto al clima organizacional señala lo siguiente: *“...es el ambiente psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se reflejan en las relaciones interpersonales...”*.

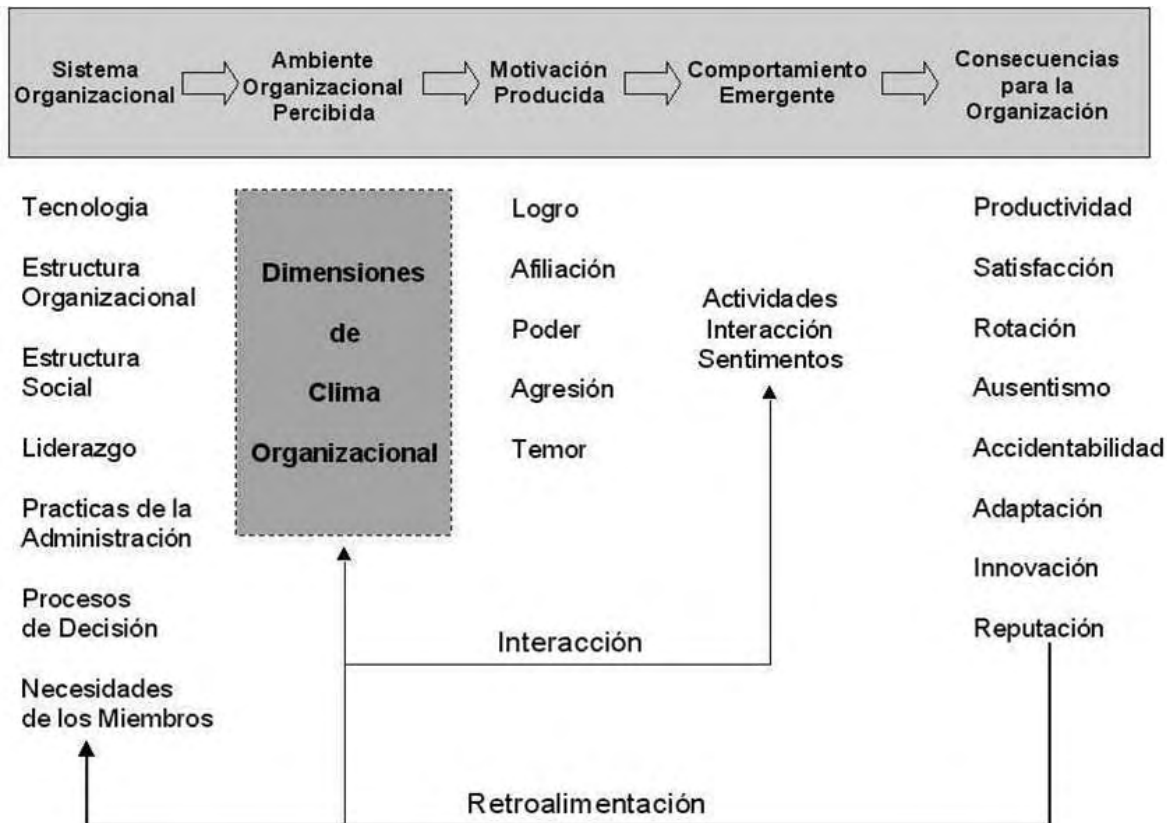


Por otra parte Silva (1992) citado por Badillo I. (1995:643) define al clima como “...un estilo de grupo, una imagen, generado por los miembros, pero que les trasciende”. En tal sentido, el clima organizacional, que existe al interior de los colegios no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio, en la comunidad o en la organización mayor de la cual este depende. Puesto que el clima externo influye decididamente en el clima interno.

Coincidimos con Lisbona, A. (2008:153-167) quien cita a Frese y Fay (2001) para afirmar que: “el **clima** para la iniciativa es un constructo a nivel **organizacional** que se refiere a las prácticas y procedimientos informales y formales de la organización que guían y apoyan una aproximación hacia el trabajo proactivo, autoiniciado y persistente”. Para el autor el **clima** para la seguridad psicológica se refiere a que el empleado se sienta capaz de mostrarse tal como es en el trabajo sin tener miedo a consecuencias negativas para su imagen, estatus o carrera. Y considera a ambos conceptos antecedentes de la iniciativa personal en el modelo de antecedentes y consecuencias de la iniciativa.

Estas definiciones coinciden en afirmar que el clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Comprender el clima organizacional, o ambiente de trabajo es comprender las relaciones interpersonales y el grado de satisfacción material y emocional de las personas en el trabajo.

De acuerdo a Litwin y Stinger (1978) según Goncalves, A. (2008) los elementos internos y externos que de alguna manera afectan el ambiente psicológico de una empresa, son:



**METODOLOGIA PARA EL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

### 2.2.2. Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stinger (1978) también postula la existencia de nueve dimensiones a decir de Goncalves, A. (2008) que explicarían el clima existente en una determinada empresa al respecto Sanders y Suls, J. (2008:227), coinciden con Goncalves en lo sustantivo del Clima Organizacional, señalando de manera más específica. Factores que para fines del presente estudio hemos acogido y sintetizado como:

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once dimensiones a ser evaluadas:

**1.- Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional.

Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

**2.- Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

**3.- Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos

**4.- Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**5.- Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

**6.- Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**7.- Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

**8.- Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

**9.- Recompensa :** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

**10.- Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

#### **2.2.3.1. Liderazgo**

Según Lepeley, M. (2001:31) *“Liderazgo es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura, comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio...”*.

Al respecto Fernández M. (2002) sostiene que *“La satisfacción de los beneficiarios y la obtención de un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante un adecuado liderazgo de los directivos en el proceso de transformación de la organización mediante el establecimiento de oportunas políticas y estrategias, un adecuado aprovechamiento de los recursos y alianzas de todo tipo y una buena gestión de sus procesos todo lo cual lleva a conseguir la visión de la organización con excelentes resultados”*.

Consideramos en tal sentido que el directivo debería de procurar construir entornos de trabajo donde la eficacia sea compatible con el enriquecimiento del autoconcepto con la capitalización personal de las personas que trabajan allí. Los directivos que consigan este resultado serán líderes capaces de transformar a sus empleados de tal modo que éstos acaban sintiéndose mejor con su trabajo, sus clientes y sus colegas.

Como podrá observarse, en todas las etapas del proceso administrativo se da, se usa o se aplica la comunicación, entendida ésta como un proceso de sistematización de información a partir de los datos previamente seleccionados.

El siguiente cuadro N°2 trata de visualizar la comunicación en una organización:

Figura 1



Fuente: Cossio J. (2005). Manual de Administración (UIGV)

#### 2.2.3.1. Influencia de los tipos de liderazgo

Arevalo Luna, E. (2002) cita a Uculmana (1995) quien a su vez cita a Levin y sus colaboradores que en 1954, estudiaron tres clases de liderazgo en diferentes ocasiones. Las investigaciones caracterizaron como sigue la actuación de cada uno de los líderes:

*Lider autoritario.- Todo lo que debe ser hecho es determinado por el líder. Los grupos de trabajo son también formados por el líder, que determina lo que cada uno debe hacer. El líder no dice a sus dirigidos cuáles son los criterios de evaluación y las notas no admiten discusión. Lo que dice el jefe es ley. El líder no participa activamente de las actividades de la clase; simplemente distribuye las tareas y da órdenes.*

*Líder democrático.- Todo lo que es hecho es objeto de discusión del grupo; cuando hay necesidad de un consejo técnico el líder sugiere varios procedimientos*

*alternativos a fin de que los miembros del grupo escojan. Todos son libres para trabajar con los compañeros que quieren, cayendo a todos la responsabilidad por la conducción de las actividades. El líder debe discutir con el grupo los criterios de evaluación y participar en las actividades del grupo.*

*Líder permisivo.- El líder desempeña un papel bastante pasivo, da libertad completa al grupo y a los individuos, a fin de que éstos determinen sus propias actividades. El líder se coloca a disposición para ayudar en caso de ser solicitado. El líder no se preocupa de evaluar la actividad del grupo, permaneciendo ajeno a lo que está aconteciendo.*

#### **2.2.4. El ambiente de trabajo**

De acuerdo con Huete, L. (2005: 194) el ambiente de trabajo es un factor de gran influencia en la satisfacción de los empleados. Un mal ambiente empobrece el autoconcepto de los empleados y agria, también, las actitudes y comportamientos futuros. Es un constante **input** de percepciones para los empleados e influye directamente en su rendimiento.

Por otro, lado **James Heckman y Pedro Carneiro** (2004) en su investigación sobre el “Capital Humano” ( MIT press “Inequality in America: what role for human capital policies?) señalan los hallazgos de su investigación demostrando que la adquisición de capital humano es acumulativo en el tiempo, y tiene impactos consecutivos a lo largo de la vida reiterando la necesidad de inversión educacional, algo que resulta innegable en la actualidad; concluyendo que las habilidades no-cognitivas, como motivación, liderazgo, honestidad y habilidades sociales, son al menos tan importantes como las habilidades cognitivas, por lo que es imprescindible que los psicólogos y asistentes sociales entren a tallar en la educación y que los profesores sean formados y entrenados para tener la capacidad de dar consejería personal y familiar.

### **2.2.5 Negociación**

La negociación como un proceso según Amoros, E. (2007: 114) en el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de estar de acuerdo en la tasa de intercambio para ellas.

Para el investigador “...*existe lo obvio, las negociaciones laborales con la gerencia. Existe lo no tan obvio, los gerentes negocian con subordinados, compañeros y jefes, los vendedores negocian con los clientes, los agentes de compras negocian con los proveedores. Y existe lo difícil de detectar...*”.

En las organizaciones actuales basadas en los equipos, donde los miembros se encuentran cada vez más, así mismo teniendo que trabajar con colegas sobre los que no tienen una autoridad directa y con quienes no podrían compartir ni siquiera un jefe común, las habilidades de negociación se vuelven vitales.

#### **2.1.5.1 Estrategia de negociación**

Señala Amoros, E. (2007: 115) dos estrategias de negociación:

- Negociaciones distributivas: Las situaciones tradicionales de ganar – perder, cantidad fija, donde la ganancia de una de las partes representa que la otra pierda. En las negociaciones distributivas dominan los estilos de manejo del conflicto de imposición y de compromiso.
- Negociaciones integrativas: Es la solución conjunta de problemas para lograr resultados que beneficien a ambas partes. Los estilos de colaboración y de compromiso de manejo del conflicto, son dominantes en las negociaciones integradoras.

### **2.2.6. La inteligencia emocional en el trabajo**

Según Goleman citado por Amoros, E. (2007: 116) “...es la capacidad de las personas para reconocer sentimientos en uno mismo y en los demás,

teniendo la habilidad para gerenciarlos en el momento que se trabaja con otras personas”.

Los principios de la inteligencia emocional son según Goleman son :

- Recepción: Todo lo que podamos incorporar a través de nuestros sentidos.
- Retención: Corresponde a la memoria, que incluye la retentiva y el recuerdo.
- Análisis: Incluye el reconocer las pautas y el hecho de procesar la información.
- Emisión: Cualquier tipo de comunicación o acto creativo, incluido el pensamiento.
- Control: Relacionada con el monitoreo total de las funciones tanto físicas como mentales.

Refiere Amorós que estos cinco principios se refuerzan entre sí. Nos indica que los factores intelectuales no nos garantizan el éxito en el trabajo, sino que conjuntamente con la parte emocional de las personas que conforman el equipo de trabajo, lograrán que mejoren el desempeño y a su vez el cumplimiento de los objetivos tanto del líder, como de los integrantes del equipo, que conllevará a elevar su índice de productividad en el tiempo.

#### **2.2.7. Valores**

Mejía citado por Pascual, M. (2005: 25) en su *concepción del valor* postula: “... el desarrollo de la filosofía de la liberación como un compromiso para transformar adecuadamente la realidad, el cual postula una “praxis política”, encaminada a la afirmación de la condición humana...”. Refieren ambos autores su cometido de revalorizar la tecnología como servicio a la verdadera realización del hombre de hoy y el reconocimiento de los auténticos valores humanos, para de este modo propiciar la realización de la persona, a nivel individual y en el ámbito social.



Coincidimos con Gómez Fernández, J. (1992: 83,84) que los valores en sus aspectos positivos benefician al ser humano porque alientan una postura constructiva en la vida frente a una actitud negativa. Sostiene además que *“valores como la honestidad, fidelidad, etc., son valiosos humanamente porque sobre ellos se asientan las actitudes y comportamientos personales que permiten alcanzar la plenitud humana en la relación interpersonal...”*.

Y en lo concerniente al valor del trabajo resalta que *“...el fundamento para determinar el valor del trabajo humano no es en primer lugar el tipo de trabajo que se realiza, sino el hecho de que quien lo ejecuta es una persona”*. Gómez Fernández, J. (1992: 196). Reivindicando al ser humano como valioso, importante y trascendente.

### **2.2.8 Trabajo en equipo**

Amoros, E. (2007:108) refiere que los equipos se han vuelto una parte esencial de la manera en que se realizan los negocios, la diferencia en cuanto a los grupos de trabajo es que los equipos producen una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Es decir el resultado de sus esfuerzos es mayor que la suma de sus contribuciones individuales.

Ivancevich (1997) nos dice que es el proceso emprendido por una o mas personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando solo, no podría lograr.

#### **2.2.8.1 Tipos de equipos**

Refiere Amoros (2007:108-109) las siguientes clases de equipos:

- Equipos de solución de problemas: En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces estos tienen poder para poner en práctica las acciones que sugirieron. Se reúnen para ver cómo mejorar ya sea la calidad del producto, el ambiente de trabajo etc.
- Los equipos autodirigidos: Son grupos de empleados que a demás de evaluar están en la capacidad de poner en práctica lo que deciden. Estos equipos, incluso pueden seleccionar a sus propios miembros.

- Equipos interfuncionales: Están constituidos por equipos que tienen como integrantes a empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

#### **2.2.9. Comportamiento organizacional**

Para Amorós, E. (2007:6) el comportamiento organizacional constituye "... *campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura poseen dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento a hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente*".

Centra su estudio en la búsqueda de una mejora para la productividad que la organización presenta, así como para reducir las tasas de ausentismo y de rotación y busca los medios que se requieran para incrementar la satisfacción del empleado en su trabajo. Por ello los gerentes requieren desarrollar sus habilidades interpersonales, es decir las que se encuentran relacionadas con el trato con las demás personas, si lo que buscan es ser eficaces en lo que realizan.

Considerando que la cultura es el factor más apropiado con que cuentan las organizaciones para incrementar la motivación. Cada entidad es un sistema complejo, con una cultura específica (con un sistema de valores) que se refleja en el llamado clima organizacional.

El desarrollo organizacional según Da Silva. R. (2001:400) "es un proceso sistemático, administrado y planeado para modificar la cultura, los sistemas y el comportamiento de una organización, con el propósito de mejorar su eficacia para resolver problemas y alcanzar sus objetivos".

#### **2.2.10. La Comunicación**

Uno de los conceptos más idóneos sobre la comunicación es la formulada por Jürgen Habermas según Cisneros, J. (2006: 14-15), "*la comunicación es acción comunicativa, para lograr el entendimiento recíproco entre los actores del proceso de comunicación, en el que se produce un saber común, validadas a través de las diferencias, el mutuo acuerdo y al intercambio recíproco*".

Distingue tres tipos de acción racional en la comunicación de los cuales la acción comunicativa es la más completa e idónea entre los seres humanos:

Acción instrumental: orientada al interés del éxito, es la manipulación de cuerpos en movimiento orientada a la consecución de un fin. Para solucionar tareas técnicas.

Acción estratégica: orientada también al éxito se mide por la influencia que se logra sobre las decisiones de un oponente racional.

Acción comunicativa: no se mide en base al éxito sino a través del entendimiento. En la acción comunicativa se logra un saber común, que funda un acuerdo sustentada en una convicción común.

Expertos investigadores en esta materia como Habermas, Paoli y Pascuali han formulado diversas definiciones muy acertadas, que han sido recogidas y analizadas por Cisneros, J. (2006: 19) quien conceptúa a la comunicación como:

*Acción generada de los seres humanos que tiene la voluntad de entenderse, por lo que establecen un acuerdo de principio, en el cual se reconocen como seres humanos valiosos, se respetan en cuanto tales y valoran sus diferencias y autonomía ética, desarrollan un intercambio recíproco de mensajes que los lleva a crear un nuevo conocimiento, así como un vínculo que los compromete recíprocamente, teniendo mutua conciencia de todo ello.*

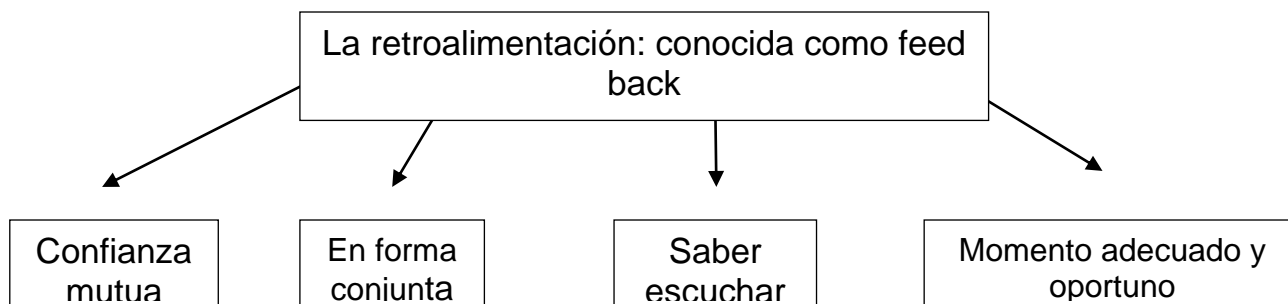
De acuerdo a Toleda y Myers (1983: 7) “La comunicación es el proceso transaccional en el que las personas construyen significados y desarrollan expectativas sobre lo que sucede a su alrededor y entre sí mediante el intercambio de símbolos... y permite que las personas se organicen”.

Por otra parte Serrano (2006: 17-18) indica que: “el acto de comunicarse es ponerse en contacto con otra persona (o con otras) y lograr un intercambio con el ánimo de transmitir algo, de informarse de algo, de construir algo o de aprender algo”.

De lo formulado por los diferentes investigadores concluimos que solo existe una correcta comunicación interpersonal si se cumple dos requisitos: los actores deben compartir un sistema simbólico y requiere de una retroalimentación

adecuada entre emisor y receptor, que el siguiente gráfico (Figura 2) pretende explicar:

Figura 2  
LA RETROALIMENTACIÓN



Fuente: Founier, C. (2004: 170). Comunicación verbal.

*“El proceso de comunicación incluye diversos factores y barreras complejas cuya solución requiere el entretrejo de muchas habilidades. Las habilidades y conductas que fomentan el diálogo incluyen la apertura a la comunicación, la retroalimentación constructiva, la escucha activa, la autorrevelación apropiada, y la comunicación verbal no verbal de apoyo al diálogo”. Hellriegel D.; Slocum, J.; Benjamín, E. (2004: 312).*

#### **2.2.10. Comunicación efectiva:**

Gonzales, I. (2009: 2) considera que una comunicación es efectiva cuando reúne características, tales como:

- a) El mensaje que se desea comunicar llega a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos.
- b) La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor.
- c) Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado (mensaje de retorno), ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar.
- d) Cuando existe coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal.
- e) Cuando se ha escogido el momento, las palabras y la actitud apropiada.

### **2.2.10.2 La comunicación interpersonal**

Según Florez García Rada, J. (1992: 303) la comunicación interpersonal es el “proceso a través del cual se transmite información entre dos o más personas para lo cual se requiere que el emisor codifique lo que quiere transmitir en un lenguaje que pueda ser descifrado y entendido por el receptor generando una respuesta de retroinformación que le indique al emisor en qué medida su mensaje ha sido bien comprendido”.

De manera similar sostiene Hellriegel D.; Slocum, J.; Benjamín, E. (2004: 290)“ Para una comunicación interpersonal correcta, los pensamientos, hechos, creencias, actitudes o sentimientos que el emisor intenta transmitir tienen que ser los mismos que el destinatario comprende e interpreta”.

Coincidimos con Katz citado por Toleda y Myers (1983: 57, 58) en la enorme importancia que se da a la comunicación cuando indica que:

*La comunicación precisa y adecuada entre los grupos y los pueblos no traerá por sí sola la felicidad, pero es una condición necesaria para casi todas las formas de progreso social... Las barreras físicas de la comunicación están desapareciendo rápidamente pero persisten los obstáculos psicológicos...en parte se deben al carácter emocional y a las limitaciones de los seres humanos.*

González Castro, V. (2007) respalda a Katz afirmando que la comunicación es una forma de relación interpersonal en el proceso de actividad humana, comprende el intercambio de información sobre la realidad, es parte inseparable del ser social y medio de formación y funcionamiento de la conciencia individual y social, implica la organización de la interacción de las personas, la transmisión de experiencias, así como la aparición y satisfacción de necesidades espirituales.

En resumen consideramos que la comunicación interpersonal es fundamental en la convivencia institucional, debiendo ser clara, precisa y oportuna, de tal manera que todos entiendan y comprendan las responsabilidades y funciones que les toca desempeñar.

### **2.2.10.3. Comunicación Organizacional:**

Para González Isabel la comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal.

### **2.2.10.4. Comunicación organizacional formal:**

La establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas.

Entre los medios de comunicación más conocidos a nivel de las empresas está el memorándum -correspondencia escrita- entre departamentos; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en redes, entre otras.

La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se han clasificado en:

**Comunicación descendente** ( de la dirección o gerencia hacia el personal).

**Comunicación ascendente** (del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa).

**Comunicación horizontal** (entre el personal de igual jerarquía).

**Comunicación diagonal** (entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan ), no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta, por ejemplo, contraloría solicita -urgente- a la gerencia de recursos humanos la nómina de la institución, el encargado de la nomina se la hace llegar, de forma directa.

## **2.3. GESTIÓN INSTITUCIONAL**

### **2.3.1 FORMAS DE GESTIÓN**

#### **2.3.1.1 GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Para comprender de manera integral y se organice el proceso de Gestión institucional, es necesario identificar, sistematizar e interpretar cada uno de los conceptos básicos, realizando las distinciones correspondientes.

En tal sentido Gestión, Semánticamente es la administración, orientación o conducción de un quehacer, de un área del saber humano o de un sistema teórico administrativo.

Así como, técnicamente es el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos (medios) para lograr los propósitos establecidos (fines).

En consecuencia, la gestión armoniza medios (recursos, procesos y actividades) y fines (objetivos, aspiraciones y propósitos a alcanzar).

Tiene la responsabilidad de conducir los sistemas administrativos de Planificación, Presupuesto, Racionalización y Estadística, así como de las APAFAS y los procesos del sistema de información. Organizar, dirigir y evaluar los aspectos de gestión, fortalecimiento institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local 01.

Son Funciones del Área de Gestión Institucional:

1. Difundir, orientar y supervisar la aplicación de la política y normatividad educativa nacional, regional en materia de gestión institucional, así como evaluar sus resultados en las Instituciones y programas de su ámbito jurisdiccional
2. Asesorar y supervisar a las instituciones educativas en la elaboración y aplicación del Proyecto Educativo Institucional, el Reglamento Interno, la Memoria de Gestión y el Plan Anual de Trabajo.
3. Dictaminar sobre la modificación, traslado, clausura, receso y reapertura, de Instituciones y Programas Educativos, públicos y privados según corresponda
4. Identificar las necesidades de incremento y de control de las plazas docentes y administrativas y, realizar las acciones de racionalización pertinentes.
5. Promover y apoyar la capacitación en gestión institucional del personal directivo y administrativo de las Instituciones y Programas Educativos.

6. Asesorar a los órganos dependientes en la elaboración y aplicación de los instrumentos de gestión institucional: Planes, proyectos, reglamentos y otros que impulsen el proceso de modernización y descentralización educativa.
7. Consolidar la estadística y los indicadores educativos necesarios para el mejoramiento de la gestión
8. Elaborar y evaluar el Proyecto educativo local, Plan Operativo Anual, Planes de coyuntura y proyectos de desarrollo local que implementen los objetivos de la UGEL 01
9. Formular, aplicar y evaluar los instrumentos de gestión institucional: Reglamento interno, Manual de Organización y funciones, Manual de Procedimientos y otros.
10. Orientar y reconocer a los Consejos Directivos de las Asociaciones de Padres de Familia.
11. Racionalizar personal, materiales físicos, financieros y tecnológicos en la Unidad de Gestión Educativa Local y en las instituciones educativas.
12. Organizar, ejecutar y evaluar programas de formación continua en gestión institucional del personal directivo, profesional y técnico de la Unidad de Gestión Educativa local y de las instituciones educativas.
13. Formular, programar y evaluar el presupuesto anual de la Unidad de Gestión Educativa Local y de las instituciones educativas y gestionar su financiamiento, en coordinación con el Consejo Participativo Local de Educación.
14. Emitir opinión técnica en aspectos de su competencia.

#### **2.3.1.2. ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL:**

La estructura Orgánica interna de AGI, es:

- Jefatura del Área
- Especialista en Racionalización.
- Especialista en Planificación.
- Especialista en Finanzas.



- Especialista en Estadística.
- Analista de Sistemas PAD.
- Secretaria.
- Oficinista

### **2.3.1.2 GESTIÓN PEDAGÓGICA**

Es el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo.

El Área de Gestión Pedagógica tiene la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las acciones pedagógicas y las relacionadas con el desarrollo de la cultura, la ciencia y la tecnología, el deporte y la recreación en el ámbito local.

#### **2.3.1.2.1 FUNCIONES DEL ÁREA DE GESTIÓN PEDAGOGICA:**

1. Difundir, orientar y supervisar la aplicación de la política normativa educativa nacional y regional en materia de gestión pedagógica, así como evaluar sus resultados.
2. Promover y facilitar la ejecución de los procesos de diversificación, desarrollo curricular y uso de materiales educativos.
3. Ejecutar programas de actualización y formación continua del personal directivo, docente y administrativo de las instituciones educativas.
4. Desarrollar y adoptar nuevas tecnologías de comunicación e información para fortalecer el sistema educativo con una orientación intersectorial.
5. Formular y ejecutar programas y proyectos de investigación, experimentación e innovación pedagógica y evaluar su impacto en la comunidad.
6. Participar en las acciones de evaluación y medición de la calidad educativa que ejecuta la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana y el Ministerio de Educación.
7. Incentivar la creación e implementación de centros de recursos educativos y tecnológicos que desarrollen tecnologías que mejoren el aprendizaje.

8. Promover y ejecutar en coordinación con las instituciones educativas, estrategias de alfabetización, la educación intercultural y programas estratégicos acordes con las características socio culturales y lingüísticas de cada localidad.
9. Desarrollar programas de prevención y atención integral de bienestar social para los estudiantes en coordinación con los gobiernos locales e instituciones públicas y privadas especializadas, dirigidos a la población en situación de pobreza y extrema pobreza.
10. Formular proyectos de desarrollo educativo para captar recursos de cooperación técnica y financiera de la comunidad local, regional, nacional e internacional.
11. Promover y fortalecer centros culturales, bibliotecas, teatros, talleres de arte, deporte y recreación en coordinación con los gobiernos locales y los organismos descentralizados, propiciando la participación de la comunidad.
12. Orientar, promover y supervisar que los centros de educación técnico productiva oferten servicios que tengan relación con los requerimientos del mercado y el desarrollo regional.
13. Cumplir en lo que corresponda, con la aplicación de los reglamentos de los niveles y modalidades educativas teniendo como marco la mejora permanente del servicio educativo.
14. Coordinar y asesorar las subsanaciones, convalidaciones, revalidaciones y pruebas de ubicación, de acuerdo a lo establecido por los niveles de educación básica y alternativa
15. Elaborar informes trimestral, semestral y anual, referente al desarrollo técnico pedagógico de las instituciones educativas y del área de gestión pedagógica.
16. Realizar las coordinaciones y las subsanaciones de acuerdo a lo establecido por los niveles de educación básica y la educación comunitaria.

### **2.3.1.2.2. ORGANIZACIÓN**

La estructura Orgánica esta constituido de la siguiente

- Jefatura.
- Coordinadores.
- Especialista en el nivel de Educación Primaria.
- Especialista en el nivel de Educación Inicial.
- Especialista en PRONOEI
- Especialista en programa Digete
- Especialistas en el nivel de Educación Secundaria
- Especialista en Educación Matemática.
- Especialista en Ciencia, Tecnología y Ambiente
- Especialista en Comunicación
- Especialista en Ciencias Sociales.
- Especialista en Educación Alternativa de Adultos
- Especialista en Educación Técnico- Productiva.
- Especialista en Educación Física.
- Especialista en Educación Especial.
- Especialista en Técnico Deportivo, Cultural y Programas

### **2.3.1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO**

Se refiere al conjunto de funciones administrativas y que debe realizar las instituciones referidas a: Planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades educativas.

Es el órgano de Apoyo, responsable de conducir los sistemas administrativos de Personal, Abastecimientos, Contabilidad, Infraestructura, Tesorería.

Son Funciones del Área de Administración, Infraestructura y Equipamiento:

- Proporcionar oportunamente los recursos económicos y bienes y servicios que demanden las instituciones educativas a su cargo, en un marco de equidad y transparencia.

- Ejecutar el Presupuesto de la Unidad de Gestión Educativa y participar en su formulación de conformidad con las normas legales vigentes.
- Determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, así como participar en su construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del gobierno local y regional.
- Mantener actualizado el margesí de bienes inmuebles, efectuando el saneamiento físico-legal de las instituciones educativas que lo requieran.
- Administrar, controlar y evaluar los sistemas de personal, abastecimiento, contabilidad, Infraestructura y tesorería de la UGEL.
- Elaborar el calendario de compromisos para garantizar la disponibilidad de fondos.
- Conciliar la información contable, administrativa y presupuestal de acuerdo con la normatividad vigente.
- Mantener actualizados, la base de datos del registro escalafonario, planillas, en inventario de bienes patrimoniales y el acervo documental de la entidad.
- Participar en el proceso de evaluación, ingreso y permanencia del personal docente y administrativo, atendiendo los requerimientos y con la participación de la institución educativa y en coordinación con la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana
- Administrar y evaluar el potencial humano, los recursos materiales, financieros y patrimoniales de la Unidad de Gestión Educativa Local 01, cumplir los procesos técnicos de los sistemas de abastecimiento, contabilidad y tesorería; y asesorar la aplicación de los mismos en las Instituciones Educativas.
- Administrar los servicios de publicación, transporte, mantenimiento, seguridad y atención a los usuarios.
- Asesorar y supervisar a las Instituciones Educativas en los procesos técnicos de personal y formalizar las acciones de personal efectuadas por los Directores
- Administrar y evaluar al personal, los recursos materiales, financieros y patrimoniales de la sede.

- Determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento educativo, apoyar y supervisar los Programas de Mantenimiento y Construcción de locales escolares y de gestión institucional.
- Determinar las necesidades de infraestructura, priorizando los Programas de Inversión; así como apoyar y supervisar los Programas de Mantenimiento y Construcción de locales escolares, manteniendo actualizado el Margesí de Bienes Inmuebles en su jurisdicción, en coordinación con la Oficina de Administración y con los órganos pertinentes del Ministerio de Educación.
- Cumplir con los procesos técnicos de los sistemas de abastecimiento, contabilidad y tesorería y asesorar la aplicación de los mismos en las Instituciones Educativas
- Ejecutar el presupuesto de la UGEL y proporcionar los recursos (bienes y servicios) que demanda la presentación del servicio educativo en las Instituciones y Programas Educativos,

#### **2.3.1.3.1. ORGANIZACIÓN:**

La Estructura Orgánica Interna del Área de Gestión Administrativa, Infraestructura y Equipamiento es:

- Jefe del Área
- Especialista Administrativo en Abastecimiento
- Especialista Administrativo en Personal.
- Contador
- Tesorero
- Asistente social.
- Ingeniero
- Operador PAD
- Técnico Administrativo en Contabilidad.
- Técnico Administrativo en Pagaduría.
- Técnico Administrativo en Personal-Pensiones.
- Técnico Administrativo en Personal-Escalafón.

- Técnico Administrativo en Personal- planillas.
- Técnico Administrativo en Abastecimiento.
- Técnico Administrativo Proyectista.
- Técnico Administrativo en Constancias.
- Técnico Administrativo en Tesorería
- Secretaria
- Oficinista
- Trabajador de servicios
- Chofer.

#### **2.3.1.4. GESTIÓN OPERATIVA**

Es el conjunto de actividades y operaciones que deben ejecutarse en el presente para materializar los objetivos o propósitos establecidos para el futuro y de esa manera concreta y garantizar el sentido de la organización educativa.

##### **2.3.1.4.1 Principios de Gestión**

###### **2.3.1.4.1.1. Principio de coordinación:**

Este principio sustenta el hecho de que la organización debe aspirar a ser un proceso integrador por medio del cual se armonicen adecuadamente los esfuerzos o interacciones de las personas, grupos y entidades. Bajo este principio se establecen y unifican los criterios a fin de que puedan contribuir al logro de ciertos objetivos previamente fijados.

Uno de los medios eficaces para lograr la coordinación es mantener informados a los miembros del grupo sobre los fines de la organización, promoviendo el intercambio de ideas, sugerencias y opiniones mediante una adecuada comunicación.

###### **2.3.4.1.2. Principio de autoridad:**

Consiste en la facultad de plantear y lograr que otros actúen oportuna y adecuadamente sus funciones para lograr los objetos predeterminados.

La autoridad así entendida constituye la base de la organización. Para imponerla se requiere de la plena aceptación de los demás miembros en concordancia con los propósitos comunes que los anima. En la virtud, la autoridad deberá poseer

condiciones especiales que lo caracterice, como inteligencia clara, gran capacidad de decisión, atributos de administrador, conocimiento sobre relaciones humanas, habilidad técnica y comunicación, liderazgo, etc.

#### **2.3.4.1.3. Principio de jerarquía:**

Este principio implica que en la estructura orgánica de una organización se establece el grado de autoridad de los diversos niveles educativos. La marcha orgánica y funcional de la institución se representa mediante el organigrama estructural y funcional.

#### **2.3.4.1.4. Principio funcionalismo:**

Tiene su origen en la división racional del trabajo, en la delimitación de funciones y principalmente en la especialización del personal. De acuerdo a este principio, los trabajadores se agrupan dentro de la organización de acuerdo a sus habilidades y destrezas, aptitudes y especialización.

#### **2.3.4.1.5. Principio de delegación:**

Se aplica este principio para conferir autoridad por delegación a un subordinado a fin de que realice o cumpla determinadas tareas o funciones con plena responsabilidad.

## **2.2 Definición de términos básicos**

**Ayuda.-** Grado de ayuda, preocupación y amistad del profesor por sus compañeros (comunicación abierta con los compañeros, confianza en ellos e interés por sus ideas).

**Calidad.-** Conjunto de características y propiedades que tiene un producto o servicio que le confieren la capacidad de satisfacer necesidades, tanto del usuario como del consumidor.

**Calidad educativa:** La calidad es el valor que se le atribuye a un proceso o producto educativo.

**Calidad total:** Es un enfoque gerencial de una organización centrada en la calidad, basado en la participación de todos los miembros y apunta a una

rentabilidad de largo plazo por medio de la satisfacción del cliente incluyendo beneficios a miembros de la organización y la sociedad.

**Clima institucional.-** Condición subjetiva que da cuenta de cuan gratificantes son las circunstancias en que se desenvuelven los procesos laborales. Está estrechamente ligado al grado de motivación del trabajador. Supone no sólo la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la necesidad de pertenecer a un grupo social, de autoestima y realización personal.

**Comunicación.-** La comunicación es un proceso dinámico de interrelación entre dos o más personas con un fin predeterminado, el mismo que se manifiesta a través de elementos verbales y no verbales, en los cuales la transmisión y recepción de mensajes puede caracterizarse por ser funcional.

**Conflicto:** Es aquella situación en que una parte de los miembros de un grupo adopta una postura significativamente distinta del resto de los miembros disminuyendo o anulando la cohesión.

**Cultura:** Conjunto de conocimientos que permiten desarrollar un juicio crítico. Conjunto de los modos de vida y costumbres, así como de los conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una determinada época grupo social, etc.

**Cultura organizacional.-** Conjunto de creencias, motivos y razones esenciales que determinan el accionar de la misma y que a través de sus directivos se transmite a los trabajadores para que sea reflejada en todos los actos y respuestas, tanto en el interior de la organización como fuera de ella.

**Clima laboral:** Se entiende por clima laboral, al conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

**Clima organizacional:** El concepto de clima organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional



que perciben o experimentan los miembros de la organización e influyen en su comportamiento”.<sup>4</sup>

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros; por consiguiente es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorables cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

**Cultura organizacional:** Es un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras, este sistema conforma un conjunto de características que la organización valora.

**Dirección.-** Proceso de la gestión administrativa que consiste en dirigir la institución emitiendo directivas y normas para el desenvolvimiento reglamentado de la institución, diferenciándose de la ejecución que es acción práctica, siendo esta en cambio de carácter prescriptiva y decisoria.

**Gestión.-** Conjunto de métodos, procedimientos, estrategias combinadas que se aplican para desarrollar los procesos de organización, planificación, dirección y control.

**Gestión institucional.-** Conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realiza el director o presidente de una institución con otras instituciones sociales con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad.

**Gestión administrativa.-** Sistema o serie de actividades estratégicas y procedimentales para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución o la empresa.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recurso Humano”. Quinta Edición, Editorial Mac Graw-Hill. Colombia. 1999. Pag. 84-86

**Gestión curricular.-** Conjunto de estrategias específicas para la conducción y dirección de los procesos curriculares y el logro de los objetivos educativos.

**Gestión Pedagógica.-** Es el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso educativo.

**Liderazgo.-** Situación de dominio ejercida por una empresa, producto o sector económico, en sus ámbitos respectivos.

**Organización.-** Es uno de los procesos de gestión y consiste en ordenar, distribuir y dosificar adecuadamente todos los elementos, procesos y factores del sistema educativo. Una organización comprende en esencia dos tipos de recursos: técnicos (materia prima, equipo, capital) y humanos (trabajo, ideas, habilidades).

**Plan estratégico.-** Es una herramienta para orientar la ejecución de los recursos al cumplimiento de las funciones de cada pliego presupuestario. Es un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, asociar recursos, definir cursos de acción que permitan cumplir dichos objetivos, así como seguir el proceso y examinar los resultados y las consecuencias de esas acciones teniendo como referencia las metas preestablecidas.

**Relaciones.-** Evalúa el grado en que los administrativos están integrados en la oficina, se apoyan y ayudan entre sí.

**Valores.-** es aquella escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar; se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño. Ésta es la que nos ayuda a discernir lo bueno de lo malo y la que, consecuentemente, fijará los valores de cada uno de nosotros.

## **CAPITULO III**

## **METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo de Investigación**

La presente investigación se clasifica a partir de los siguientes criterios:

**Por el tipo de pregunta planteada en el problema:** Es una investigación del nivel descriptivo, ya que describiremos el fenómeno de la situación actual.

**Por el método de estudio de las variables:** Es una investigación cuantitativa, pues se obtendrá datos numéricos categorizados en el estudio de las variables.

**Por el tiempo de aplicación de la variable:** Es una investigación de corte transversal, pues para obtener los datos no es necesario estudiarlas a lo largo del tiempo, sino haciendo un corte temporal en el momento en que se realiza la medición de las variables.

### **3.2. Definición Conceptual de variables**

#### **Clima Organizacional:**

Es el conjunto de características permanentes, que describen una organización, la distinguen de otro e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

#### **Gestión Institucional:**

Es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de Recursos técnicos, financieros y humanos

### **3.3. Operacionalización de las variables**

**VARIABLE INDEPENDIENTE: (X): CLIMA ORGANIZACIONAL**

VARIABLES CORRELACIONALES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ÍNDICE
<b>Clima organizacional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Litwin y Stinger (1978) en Goncalves, A. (2008: 2)</li> <li>• Sanders, G. Y Suls J. (2008: 227)</li> </ul>	Potencial humano	Liderazgo	3	-Totalmente en desacuerdo -En desacuerdo -Ni de acuerdo ni en desacuerdo -De acuerdo -Totalmente de acuerdo
		Innovación	4	
		Recompensa	3	
		Confort	3	
	Diseño Organizacional	Estructura	1	
		Toma de decisiones	3	
		Comunicación organizacional	4	
	Cultura de la organización	Identidad	2	
		Conflicto y cooperación	5	
		Motivación	2	

#### VARIABLE DEPENDIENTE: (Y) GESTIÓN INSTITUCIONAL

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices	
<b>Gestión Institucional</b>	Gestión Institucional	-Visión- Misión- Valores	2	-Desacuerdo
		-Objetivos- Metas	1	
		-Estrategias y políticas	1	
		-Liderazgo - Toma de Decisiones	2	
		-Competencia – Presión	2	
		- Identidad	2	
		-Satisfacción Personal	1	
	Gestión Pedagógica	-Trabajo en Equipo	1	-Más en desacuerdo que de acuerdo
		-Innovación	1	
		-Responsabilidad	1	
		-Cordialidad	1	
	Gestión Administrativa	-Estructura Orgánica	1	-De acuerdo.
		-Comportamiento Organizacional	1	
		-Estructura Social	1	
		-Proceso de control	1	
		-Condición y ambiente de trabajo	2	
		-Recompensa y reconocimiento	1	
		-Comunicación interpersonal	1	
		-Actitud de los usuarios	1	

### **3.3.4. Indicadores de las variables**

- Identificar los factores Influyentes del clima organizacional
- Determinar las características personales de la Ugel N° 01
- Reconocer y valorar la función de la organización Institucional
- Definir los principios de Gestión Institucional
- Precisar las formas de Gestión Institucional
- Revalorar el uso de Recursos y las Alianzas Estratégicas
- Determinar el grado de influencia entre el clima Organizacional y la Gestión en la Unidad de gestión local.

### **3.5. Diseño del estudio**

Consideramos que la presente investigación sigue un diseño descriptivo. Esquemalizando matemáticamente tenemos:

$X$  (V.I.) = Clima Organizacional

$Y$  (V.D.) = Gestión Institucional

Notación funcional:  $Y = f(X)$

Ello nos indica la influencia del clima organizacional que existe y practican el personal administrativo en la gestión Institucional de la sede administrativa de la Ugel N°1, evaluado según el clima organizacional que cuenta la sede.

### **3.6. Población y muestra**

#### **3.6.1. Universo de estudio**

Ubicándonos en el ámbito de estudio, se considero como nuestro universo a la totalidad del personal administrativo que labora en la sede administrativa de la Ugel N° 1 de Lima Sur.

#### **3.6.2. Población de estudio**

Contando ya con el universo de estudio se conforma la población, que para nuestro caso lo conforman el director de la Ugel, todos los jefes de Órganos, de Áreas, especialistas, técnicos administrativos, personal administrativo y de servicio de la Ugel N° 1 de Lima Sur; así

como se listan en el cuadro N° 3, en el cual se puede apreciar claramente que contamos con 12 de Órgano de dirección. 34 de Órganos de línea, 02 en órgano de asesoría, 47 en órgano de apoyo y 06 órgano de control.

### 3.6.3. Proceso de muestreo

#### 3.6.3.1. Marco muestral

El marco muestral para el presente estudio esta conformado por el listado de la Unidad de Gestión Local de N° 01 de Lima – Sur, así mismo la lista del CAP (cuadro de asignación del personal) de la sede administrativa.

**Cuadro N° 1**  
**Población del estudio**

No	NOMBRE DE LA SEDE ADMINISTRATIVA	ORGANOS					
		Dirección	Línea	Asesoría	Apoyo	Control	
1	Unidad de Gestión Local N° 01 – Lima Sur	12	34	02	47	06	
	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>34</b>	<b>02</b>	<b>47</b>	<b>06</b>	<b>101</b>

FUENTE: Estadística de la Ugel 01.

#### 3.6.3.2. Unidad de muestreo y análisis

La unidad de muestreo y análisis en nuestro estudio se considero al director, jefes de áreas, especialistas personal administrativos y de servicio de la sede administrativa.

**Cuadro N° 2**  
**Muestra del estudio**

No	NOMBRE DE LA SEDE ADMINISTRATIVA	ORGANOS					
		Dirección	Línea	Asesoría	Apoyo	Control	
1	Unidad de Gestión Local N° 01 – Lima Sur	07	19	02	24	04	
	<b>TOTAL</b>	<b>07</b>	<b>19</b>	<b>02</b>	<b>24</b>	<b>04</b>	<b>56</b>

### **3.7. Instrumentos de recolección de datos**

#### **3.7.1. Fuente de información**

La fuente de información en nuestro estudio se tuvo acceso inmediato para la recolección de datos en forma directa y personal desde la unidad de análisis.

#### **3.7.2. Instrumento**

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario.

#### **3.7.3. Unidad de muestreo y análisis**

La unidad de muestreo y análisis en nuestro estudio fue el director y jefes de áreas, personal administrativo y de servicio de la sede administrativa en estudio.

#### **3.7.4. Tipo o técnica de muestreo**

La técnica de muestreo a utilizado en el presente trabajo de investigación fue el muestreo aleatorio estratificado por etapas; que nos presenta RUBIO, A. (1996<sup>5</sup>). En una primera etapa se considero al director y jefes de áreas, personal administrativo ya que difieren en cuando a sus expectativas, y en una segunda etapa se considero a las especialistas, y personal de servicio ya que persiguen diferentes metas en cada oficina, luego con asignación proporcional se obtuvo el tamaño muestral para cada uno de los estratos considerados en nuestro estudio, y finalmente con selección aleatoria detectamos nuestra unidad de análisis.

#### **3.7.5. Tamaño Muestral**

Para determinar el tamaño de muestra requerido y estimar  $p$  (proporción de los órganos de gestión) dentro de  $N$  (Total de personal administrativo), nos basamos en la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N^2}{(ND)^2} \quad D = \frac{B^2}{4}$$

En ello se desconoce  $p$  (Proporción de personal técnico administrativo), entonces sustituimos la varianza con “pq”;



asignando siempre la siguiente igualdad de  $p=0.5$  y  $q=(1-p)$  por lo tanto nuestra fórmula se convierte en:

$$n = \frac{Npq}{(NDq)^2} \quad D = \frac{B^2}{4}$$

Donde:

- n : Tamaño de muestra estimada.
- N : Tamaño total de la población.
- p : Es la proporción favorable de la población
- q : Es la proporción desfavorable de la población.
- B : Límite para el error de estimación.
- D : Nivel de precisión utilizada en la investigación.

Para el presente estudio, el tamaño de muestra determinado según los cálculos efectuados en el CUADRO N° 4 son: 07 órganos de Dirección; en la cual se usó muestreo por conveniencia, 19 órganos de línea; 02 de órganos de asesoría, y 24 de órganos de apoyo y de 04 de órganos de control, usando muestreo estratificado.

El tamaño de muestra definitivo para cada estrato estuvo dado por la asignación proporcional que es la siguiente:

$$n_h = \frac{N_h}{N} n$$

Donde:

- N : Tamaño total de la población.
- $N_h$  : Tamaño total del estrato h.
- $n_h$  : Tamaño de muestra para el estrato h.
- n : Número total de la muestra para el estudio.
- h : Notación asignada para cada estrato.
- L : Número total de estratos existentes.

### 3.8. Medición

La escala de actitudes hacia el clima organizacional y gestión institucional de la sede administrativa de la unidad de gestión

educativa local, está formado por ítems politómicos de naturaleza ordinal. Cada uno de estos ítems tiene tres opciones de respuestas, escaladas mediante el procedimiento Likert.

### 3.9. Validez y fiabilidad del instrumento de medición

En nuestro estudio, para la validez y la confiabilidad de nuestro instrumento empleamos; una prueba piloto y la opinión de expertos; a través de una ficha, los cuales describimos:

1. Prueba piloto o técnica de ensayo en pequeños grupos, del cuestionario a los administrativos, que se aplico a un grupo de administrativos equivalente al 20% del tamaño de la muestra.
2. Técnica de Opinión de expertos y su instrumento el informe de juicio de expertos, se aplico a 3 magísteres en educación, para validar la encuesta – cuestionario.

### 3.5. Método de análisis de datos

**Preparación de datos:** Se empleo una preparación computarizada, ya que contamos con preguntas cerradas en el cuestionario, todo ello empleando el software estadístico SPSS.

**Técnica estadística a usar:** De acuerdo a nuestros objetivos empleamos las técnicas estadísticas de correlación y medidas de asociación.

**Tipo de análisis:** En nuestra investigación se realizo el análisis univariado y cuantitativo.

**Presentación de datos:** Los datos se presentaron en tablas de distribución de frecuencia, gráfico de histogramas y diagrama de dispersión.

#### Diseño de prueba de hipótesis:

Se tomó el coeficiente de correlación lineal simple de Sperman.

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N(\sum X^2) - (\sum X)^2][N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Regla para contrastar la hipótesis, en el cual nos vamos por el valor de “r” encontrado, y para la interpretación nos indica:

$r = 0$	la correlación es nula
$r \in [0 - 0,20>$	la correlación es casi nula
$r \in [0,20 - 0,40>$	la correlación es baja
$r \in [0,40 - 0,70>$	existe correlación buena o significativa
$r \in [0,70 - 1>$	existe correlación muy buena o muy significativa
$r = 1$	correlación perfecta

# **CAPÍTULO IV**

## **PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS**

## 1.1. ANALISIS DE DATOS Y RESULTADOS

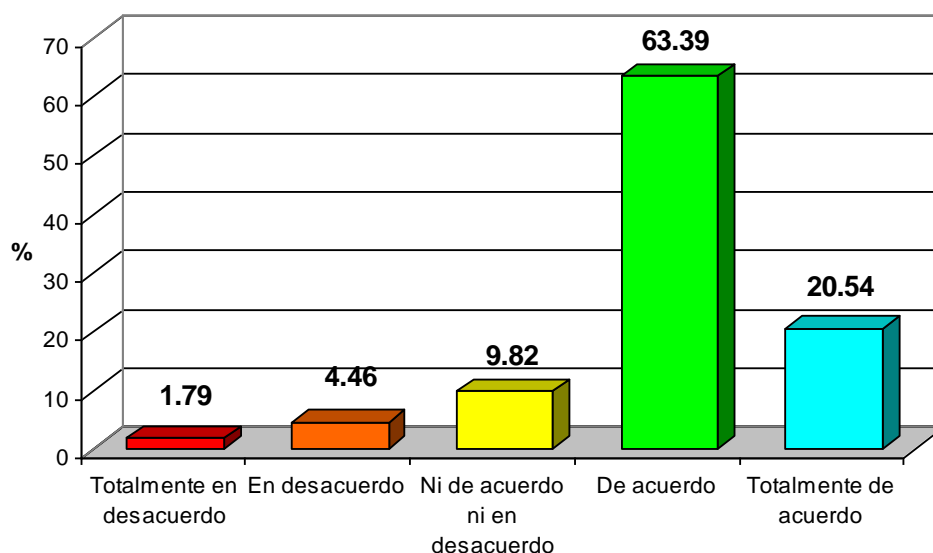
### CLIMA ORGANIZACIONAL

#### DIMENSIÓN (1): POTENCIAL HUMANO

**CUADRO N°3**  
**Liderazgo**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
7. Los directivos están disponibles cuando se le necesita	1	1.8	3	5.4	8	14.3	35	62.5	9	16.1
10. Mi jefe inmediato superior se reúne regularmente con los docentes para coordinar aspectos de trabajo	1	1.8	2	3.6	3	5.4	36	64.3	14	25
<b>Porcentaje promedio</b>		<b>1.79</b>		<b>4.46</b>		<b>9.82</b>		<b>63.4</b>		<b>20.5</b>

**GRÁFICO N°3**



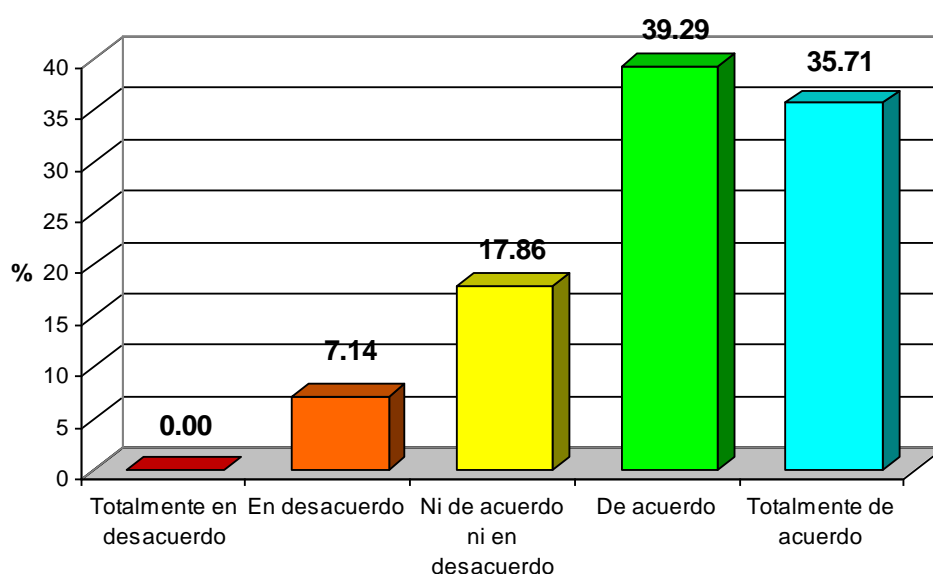
#### Interpretación:

En el gráfico se observa que el 63.39% de los integrantes de la Ugel se encuentran de acuerdo con liderazgo de los directivos, el 20.54% se encuentra totalmente de acuerdo, asimismo el 9.82% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado el 4.46% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con el liderazgo de los directivos y el 1.79% se totalmente en desacuerdo.

#### CUADRO N°4 INNOVACIÓN

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
33. Es fácil para mis compañeros que sus nuevas ideas sean consideradas	0	0.0	4	7.1	10	17.9	22	39.3	20	35.7
<b>Porcentaje promedio</b>		<b>0</b>		<b>7.14</b>		<b>17.9</b>		<b>39.3</b>		<b>35.7</b>

#### GRÁFICO N°4



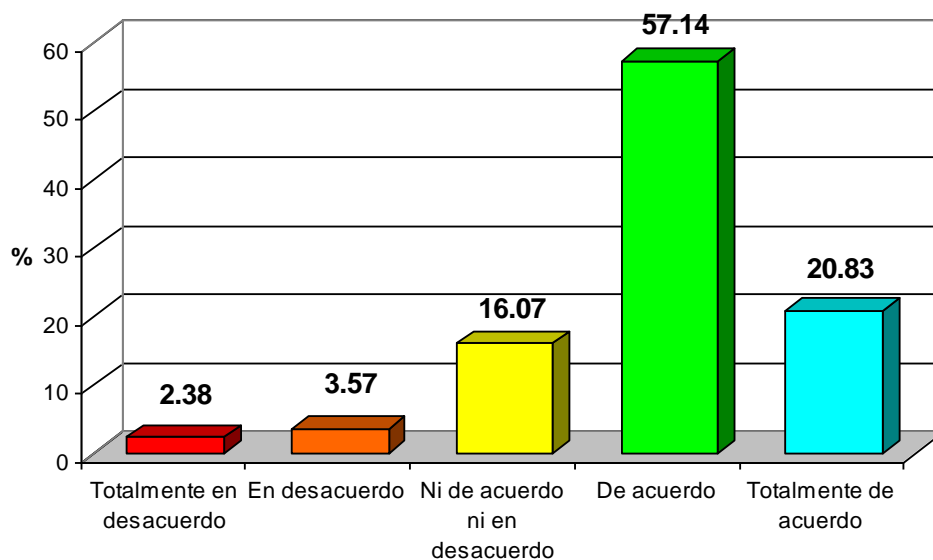
#### Interpretación:

En el gráfico se observa que el 39.29% de los integrantes de la Ugel se encuentran de acuerdo con la innovación en la Ugel N° 01, el 35.71% se encuentra totalmente de acuerdo, asimismo el 17.86% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado el 7.14% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con la innovación en la UGEL.

### CUADRO N°5 RECOMPENSA

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
41. Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	0	0.0	2	3.6	12	21.4	28	50	14	25.0
44. Mi trabajo es evaluado de manera adecuada	2	3.57	2	3.57	6	10.7	36	64.3	10	17.9
45. En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada	2	3.6	2	3.6	9	16.1	32	57.1	11	19.6
<b>Porcentaje promedio</b>		<b>2.38</b>		<b>3.57</b>		<b>16.1</b>		<b>57.1</b>		<b>20.8</b>

### GRÁFICO N°5



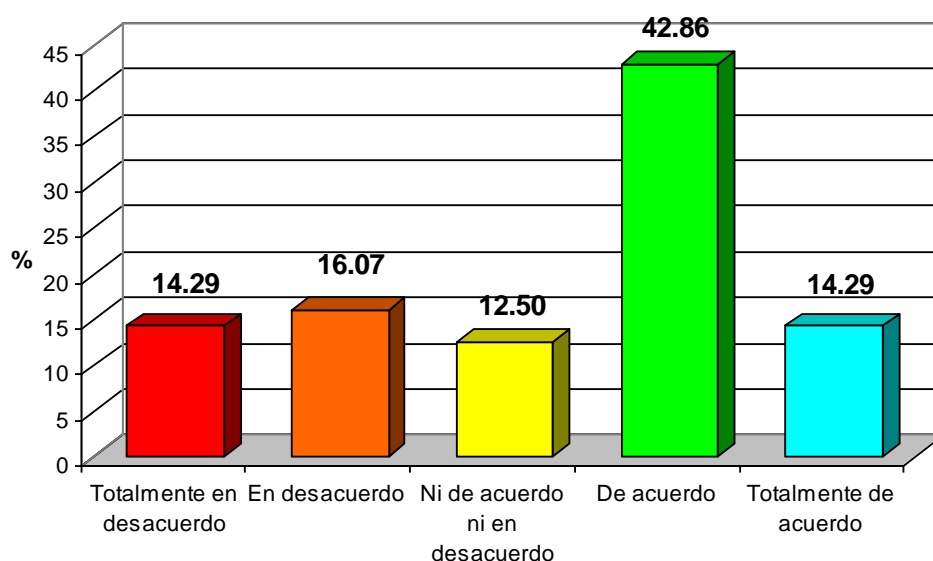
#### Interpretación:

En el gráfico se observa que el 57.1% de los integrantes de la Ugel se encuentran de acuerdo con la recompensa que reciben el personal administrativo, el 20.54% se encuentra totalmente de acuerdo, asimismo el 9.82% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado el 4.46% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con el liderazgo de los directivos y el 1.79% se encuentra totalmente en desacuerdo.

**CUADRO N°6  
CONFORT**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
47. La limpieza de los ambientes es adecuada	8	14.3	9	16.1	7	12.5	24	42.9	8	14.3
<b>Porcentaje promedio</b>		<b>14.3</b>		<b>16.1</b>		<b>12.5</b>		<b>42.9</b>		<b>14.3</b>

**GRÁFICO N°6**



**Interpretación:**

En el gráfico se observa que el 42.9% de los integrantes de la Ugel se encuentran de acuerdo con el confort de los ambientes, el 14.3% se encuentra totalmente de acuerdo, asimismo el 12.5% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado el 16.1% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con el confort de los ambientes y el 14.3% se encuentra totalmente en desacuerdo.

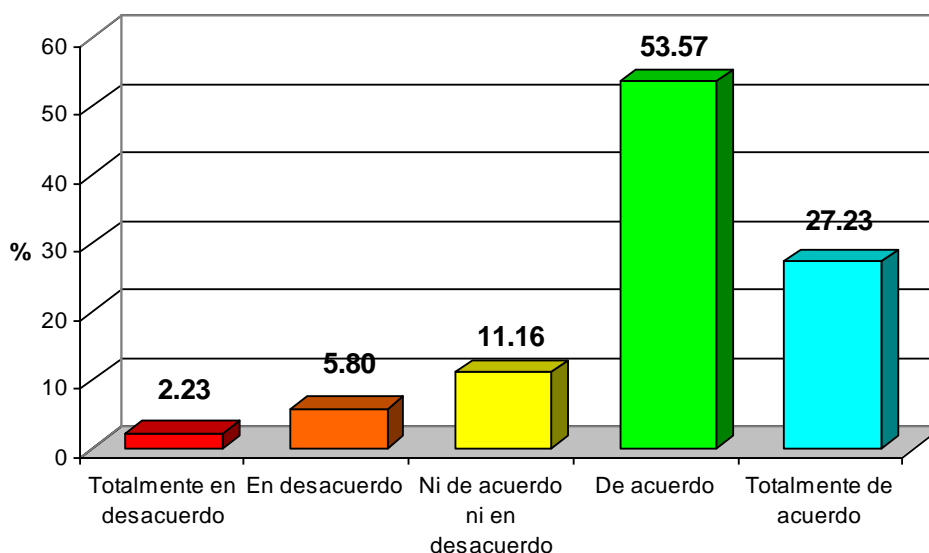


## DIMENSIÓN (2): DISEÑO ORGANIZACIONAL

**CUADRO N°7  
ESTRUCTURA**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
25. Los trámites que se utilizan en mi establecimiento son simples y facilitan la atención	1	1.79	5	8.93	8	14.3	30	53.6	12	21.4
27. Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo	2	3.6	3	5.4	5	8.9	36	64.3	10	17.9
28.El director supervisa constantemente al personal	1	1.79	5	8.93	9	16.1	22	39.3	19	33.9
29.Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo	1	1.8	0	0.0	3	5.4	32	57.1	20	35.7
<b>Porcentaje promedio</b>		<b>2.23</b>		<b>5.8</b>		<b>11.2</b>		<b>53.6</b>		<b>27.2</b>

**GRÁFICO N°7**



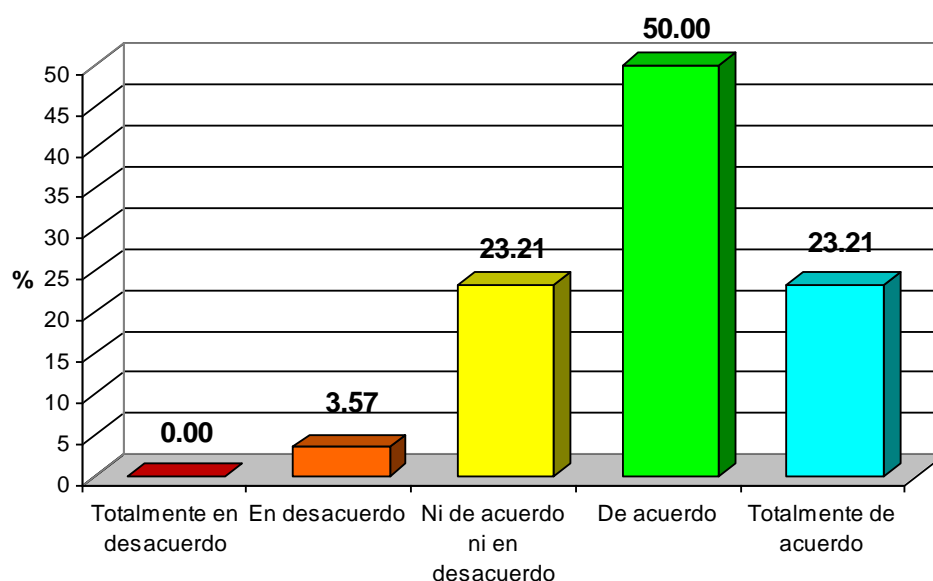
### **Interpretación:**

En el gráfico se observa que el 53.57% de los docentes se encuentran de acuerdo con la estructura normativa de la Ugel, el 27.23% se encuentra totalmente de acuerdo, asimismo el 11.16% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado el 5.8% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con la estructura normativa de la Ugel y el 2.23% se encuentra totalmente en desacuerdo.

**CUADRO N° 8  
TOMA DE DECISIONES**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
13. En mi institución participo en la toma de decisiones	0	0	2	3.57	13	23.2	28	50	13	23.2
<b>Porcentaje promedio</b>		<b>0</b>		<b>3.57</b>		<b>23.2</b>		<b>50</b>		<b>23.2</b>

**GRÁFICO N°8**



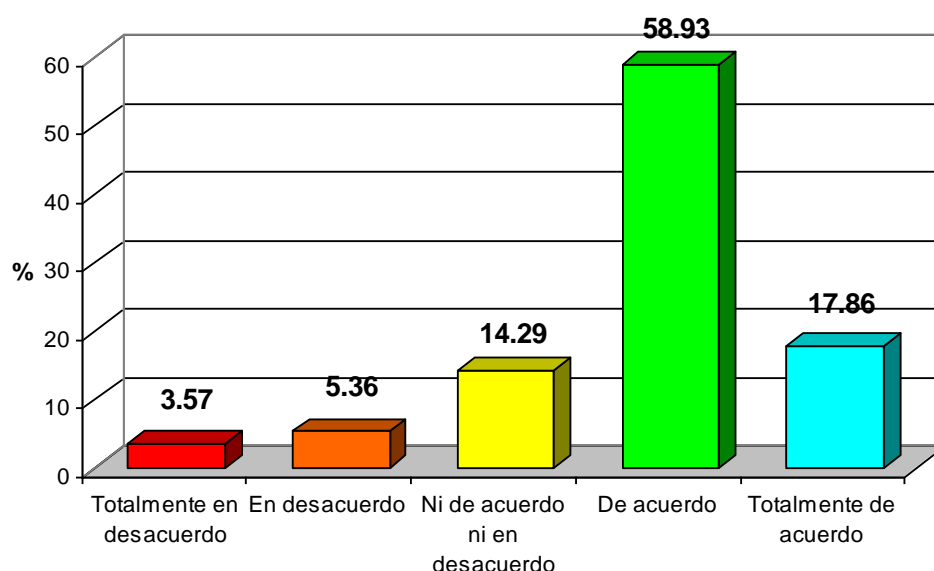
**Interpretación:**

En el gráfico se observa que el 50% de los integrantes administrativos se encuentran de acuerdo con la participación en la toma de decisiones en la Ugel, el 23.2% se encuentra totalmente de acuerdo, asimismo el 23.2% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado el 3.57% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con la participación en la toma de decisiones en la Ugel.

**CUADRO N°9  
COMUNICACIÓN**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
24. Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses	2	3.57	3	5.36	8	14.3	33	58.9	10	17.9
<b>Porcentaje promedio</b>		<b>3.57</b>		<b>5.36</b>		<b>14.3</b>		<b>58.9</b>		<b>17.9</b>

**GRÁFICO N°9**



**Interpretación:**

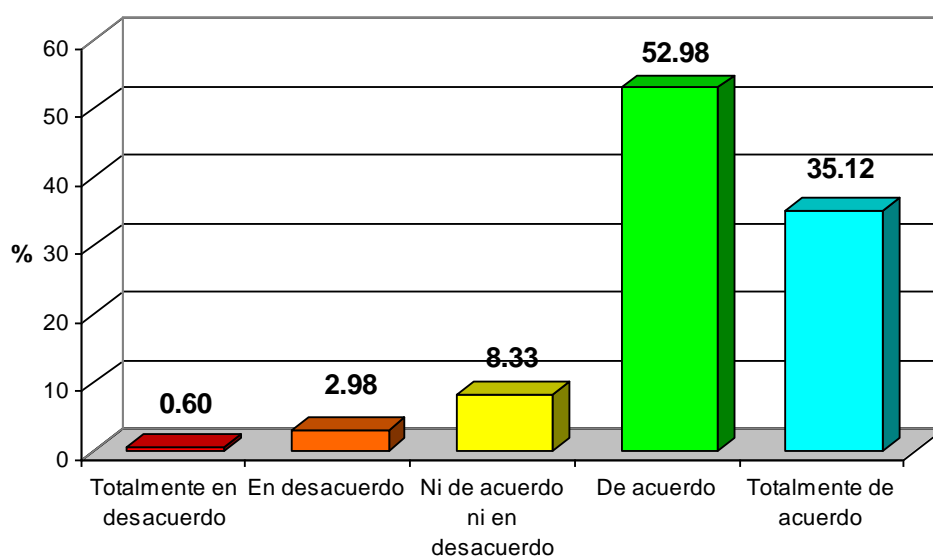
En el gráfico se observa que el 58.93% de los integrantes administrativos se encuentran de acuerdo con la forma en que se establece la comunicación a través de actividades recreativas en la Ugel, el 17.86% se encuentra totalmente de acuerdo, asimismo el 14.29% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado el 5.36% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con la forma en que se quiere mejorar la comunicación de la Ugel y el 3.57% se encuentra totalmente en desacuerdo.

### DIMENSIÓN (3): CULTURA ORGANIZACIONAL

**CUADRO N°10  
IDENTIDAD**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
17. Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi establecimiento	0	0	0	0	10	17.9	28	50	18	32.1
18. Me siento a gusto de formar parte de la institución	1	1.8	2	3.6	2	3.6	30	53.6	21	37.5
19. Las tareas que desempeño corresponden a mi función	0	0	3	5.36	2	3.57	31	55.4	20	35.7
<b>Porcentaje promedio</b>		<b>0.6</b>		<b>2.98</b>		<b>8.33</b>		<b>53</b>		<b>35.1</b>

**GRÁFICO N°10**



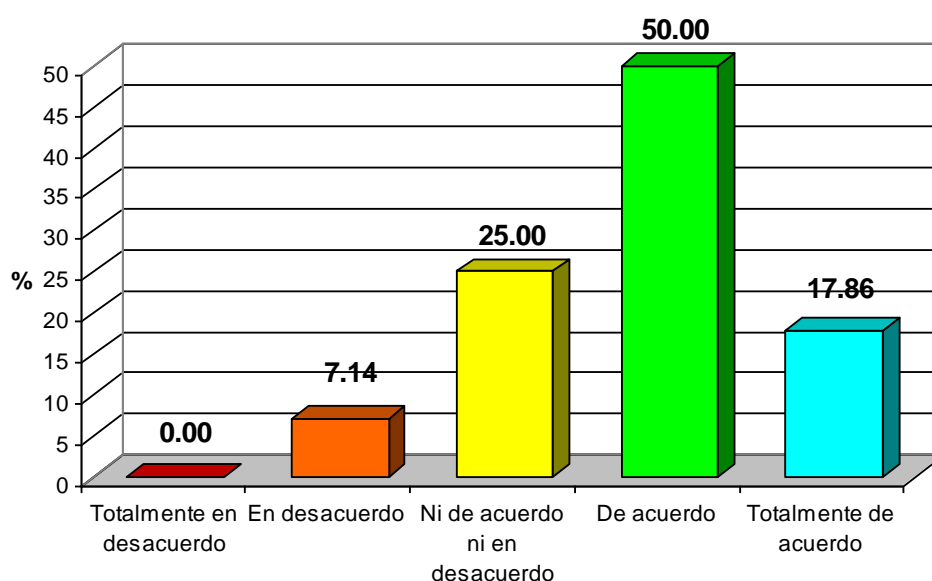
#### **Interpretación:**

En el gráfico se observa que el 52.98% de los integrantes administrativos se encuentran de acuerdo con la identidad del personal administrativo con la Ugel, el 35.12% se encuentra totalmente de acuerdo, asimismo el 8.33% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado el 2.98% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con la identidad del personal administrativo con la UGEL y el 0.6% se encuentra totalmente en desacuerdo.

**CUADRO N°11  
MANEJO DE CONFLICTOS**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
37. En mi equipo de trabajo puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga a sus miembros	0	0	4	7.14	14	25	28	50	10	17.9
<b>Porcentaje promedio</b>		<b>0</b>		<b>7.14</b>		<b>25</b>		<b>50</b>		<b>17.9</b>

**GRÁFICO N°11**



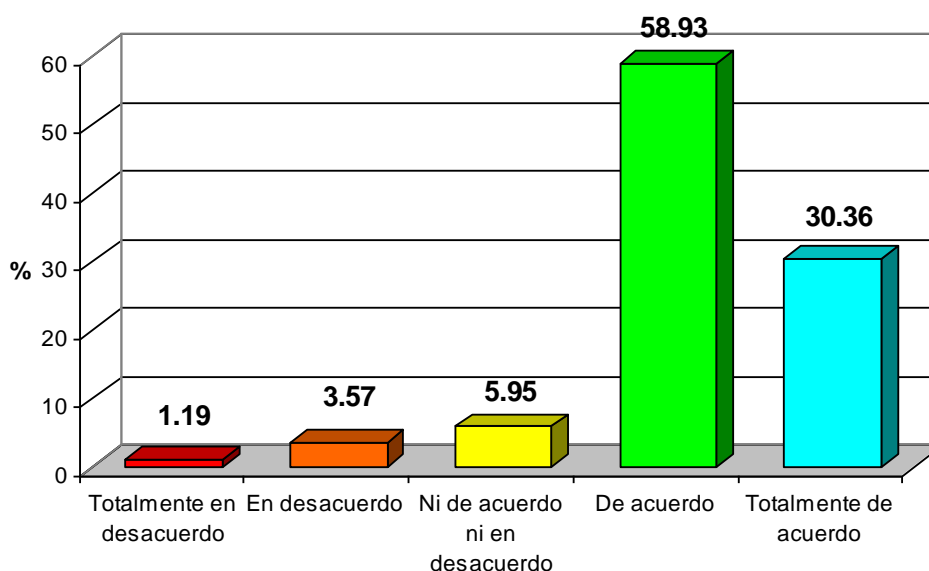
**Interpretación:**

En el gráfico se observa que el 50% del personal administrativo se encuentran de acuerdo con el manejo de los conflictos en la Ugel, el 17.9% se encuentra totalmente de acuerdo, asimismo el 25% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado el 7.14% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con el manejo de conflictos por parte de los integrantes en la Ugel.

**CUADRO N°12**  
**MOTIVACIÓN**

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1 .Me siento a gusto de formar parte de la institución.	1	1.79	0	0	3	5.36	34	60.7	18	32.1
3. Mi jefe inmediato superior apoya mis esfuerzos	1	1.8	4	7.1	2	3.6	34	60.7	15	26.8
4.El trabajo que realizó permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades	0	0	2	3.57	5	8.93	31	55.4	18	32.1
<b>Porcentaje promedio</b>		<b>1.19</b>		<b>3.57</b>		<b>5.95</b>		<b>58.9</b>		<b>30.4</b>

**GRÁFICO N°12**



**Interpretación:**

En el gráfico se observa que el 58.9% de los docentes se encuentran de acuerdo con la motivación en la Ugel, el 30.4% se encuentra totalmente de acuerdo, asimismo el 5.95% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado el 3.57% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con la motivación en la Ugel. y el 1.19% se encuentra totalmente en desacuerdo.

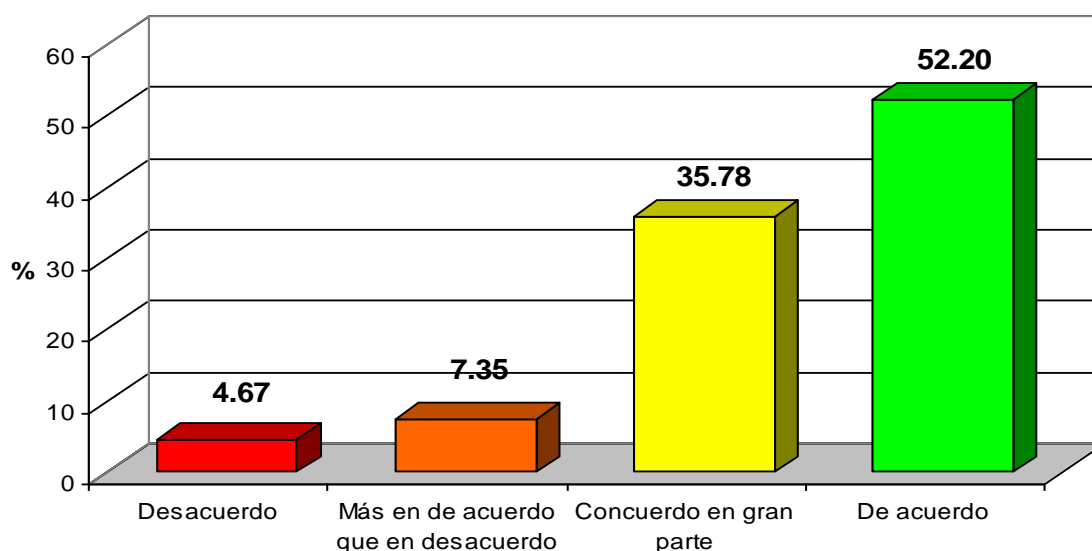
## GESTIÓN INSTITUCIONAL

**CUADRO N°13**

	Desacuerdo		Más en de acuerdo que en desacuerdo		Concuerdo en gran parte		De acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Está de acuerdo con la visión, misión de la institución?			2	3.57	16	28.6	38	67.9
¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?			7	12.5	16	28.6	33	58.9
¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?	1	1.79	7	12.5	22	39.3	26	46.4
¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?	5	8.93	3	5.36	25	44.6	23	41.1
¿Concuerda con el comportamiento organizacional en su institución?	2	3.57	8	14.3	32	57.1	14	25
¿Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución?	2	3.57	12	21.4	19	33.9	23	41.1
¿Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior?	4	7.14	4	7.14	14	25	34	60.7
¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?	2	3.57			19	33.9	35	62.5
¿Participa en la toma de decisiones de su unidad administrativa?	2	3.57			24	42.9	30	53.6
¿Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño?	1	1.79	3	5.36	19	33.9	33	58.9
¿Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal?	3	5.36	8	14.3	19	33.9	26	46.4
¿Su institución viene posicionándose en el mercado educativo?	1	1.79	2	3.57	17	30.4	36	64.3
¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo que realiza?	5	8.93	6	10.7	14	25	31	55.4
¿Está de acuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su centro de trabajo?	2	3.57	5	8.93	24	42.9	25	44.6
¿Está de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo?	3	5.36	4	7.14	21	37.5	28	50
¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?	1	1.79	3	5.36	23	41.1	29	51.8
¿Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios?	3	5.36	6	10.7	14	25	33	58.9
¿Tiene un sentimiento de pertenencia con su entidad?	1	1.79	3	5.36	21	37.5	31	55.4

¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo?	1	1.79	1	1.79	28	50	26	46.4
¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros?	1	1.79	1	1.79	12	21.4	42	75
¿Existe una buena comunicación interpersonal con los directivos?	1	1.79	1	1.79	21	37.5	33	58.9
¿Se dan barreras que obstaculizan la buena comunicación?	15	26.8	3	5.36	16	28.6	22	39.3
¿En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo?	5	8.93	0	0	26	46.4	25	44.6
¿Existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato?	2	3.57	2	3.57	22	39.3	30	53.6
¿En su institución generalmente se cultiva una educación en valores?	2	3.57	4	7.14	20	35.7	30	53.6
¿Está de acuerdo con la actitud de los usuarios que frecuentan en la institución para realizar sus trámites administrativos?	3	5.36	12	21.4	17	30.4	24	42.9
<b>Porcentaje promedio</b>		<b>4.67</b>		<b>7.35</b>		<b>35.8</b>		<b>52.2</b>

**GRÁFICO N°13**



### **Interpretación:**

En el gráfico se observa que el 35.78% de los integrantes administrativos de la Ugel concuerdan en gran parte con la gestión institucional que se lleva a cabo en la Ugel, el 52.2% se encuentra de acuerdo, por otro lado el 7.35% de los encuestados se encuentran más en de acuerdo que en desacuerdo y sólo el 4.67% se encuentra en desacuerdo con la gestión institucional que se lleva a cabo en la Ugel.

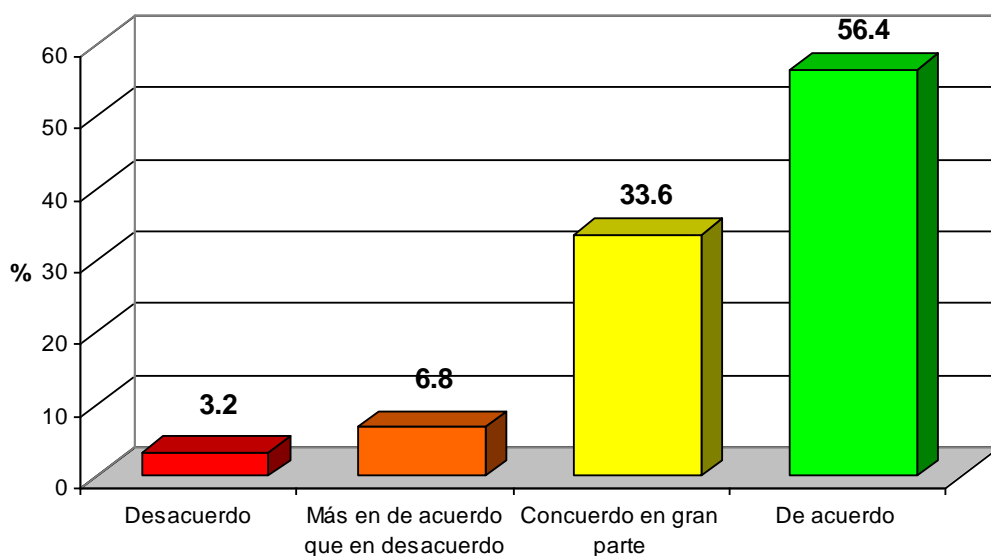


## CUADRO N°14

### GESTIÓN INSTITUCIONAL

	Desacuerdo		Más en de acuerdo que en desacuerdo		Concuerdo en gran parte		De acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Está de acuerdo con la visión, misión de la institución?			2	3.6	16	28.6	38	67.9
¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?			7	12.5	16	28.6	33	58.9
¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?	1	1.8	7	12.5	22	39.3	26	46.4
¿Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior?	4	7.1	4	7.1	14	25.0	34	60.7
¿Participa en la toma de decisiones de su unidad administrativa?	2	3.6			24	42.9	30	53.6
¿Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño?	1	1.8	3	5.4	19	33.9	33	58.9
¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo que realiza?	5	8.9	6	10.7	14	25.0	31	55.4
¿Tiene un sentimiento de pertenencia con su entidad?	1	1.8	3	5.4	21	37.5	31	55.4
¿Existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato?	2	3.6	2	3.6	22	39.3	30	53.6
¿En su institución generalmente se cultiva una educación en valores?	2	3.6	4	7.1	20	35.7	30	53.6
<b>Porcentaje promedio</b>		3.2		6.8		33.6		56.4

**GRÁFICO N° 14**



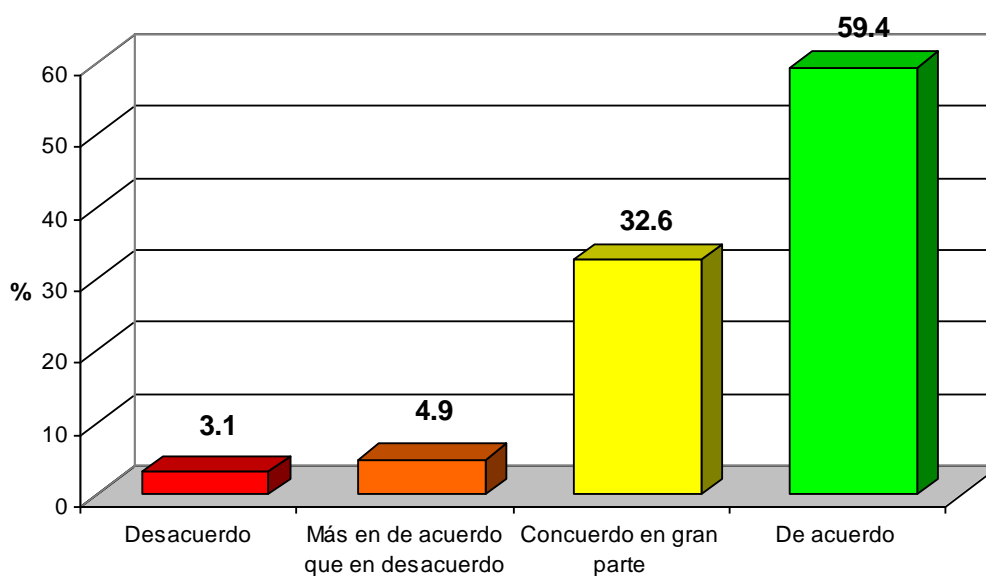
**Interpretación:**

En el gráfico se observa que el 56.4% de los integrantes de la Ugel se encuentran de acuerdo con la gestión institucional en la Unidad de Gestión local, el 33.6% concuerda en gran parte, el 6.8% se encuentra más en de acuerdo que en desacuerdo y solamente el 3.2% se encuentra en desacuerdo.

**CUADRO Nº 15**  
**GESTIÓN PEDAGÓGICA**

	Desacuerdo		Más en de acuerdo que en desacuerdo		Concuerdo en gran parte		De acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?	2	3.6			19	33.9	35	62.5
¿Su institución viene posicionándose en el mercado educativo?	1	1.8	2	3.6	17	30.4	36	64.3
¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?	1	1.8	3	5.4	23	41.1	29	51.8
¿Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios?	3	5.4	6	10.7	14	25.0	33	58.9
<b>Porcentaje promedio</b>		3.1		4.9		32.6		59.4

**GRÁFICO Nº15**



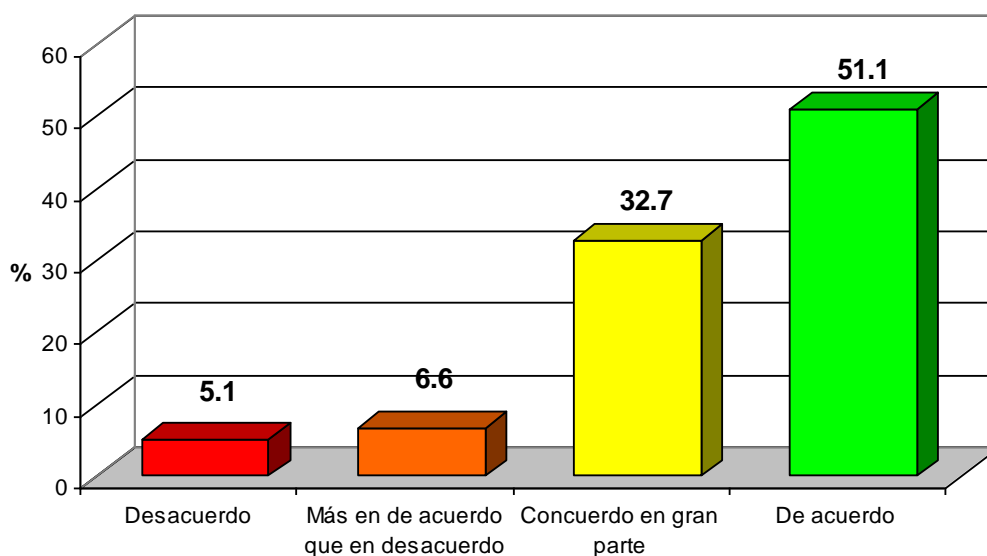
**Interpretación:**

En el gráfico se observa que el 59.4% de los administrativos se encuentran de acuerdo con la gestión pedagógica en la unidad de gestión local, el 32.6% concuerda en gran parte, el 4.9% se encuentra más en de acuerdo que en desacuerdo y solamente el 3.1% se encuentra en desacuerdo.

**CUADRO Nº 16**  
**GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

	Desacuerdo		Más en de acuerdo que en desacuerdo		Concuerdo en gran parte		De acuerdo	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?	5	8.9	3	5.4	25	44.6	23	41.1
¿Concuerda con el comportamiento organizacional en su institución?	2	3.6	8	14.3	32	57.1	14	25.0
¿Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución?	2	3.6	12	21.4	19	33.9	23	41.1
¿Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal?	3	5.4	8	14.3	19	33.9	26	46.4
¿Está de acuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su centro de trabajo?	2	3.6	5	8.9	24	42.9	25	44.6
¿Está de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo?	3	5.4	4	7.1	21	37.5	28	50.0
¿Existe un ambiente de intimidad y de relaciones sociales amistosas?	4	7.1	7	12.5	15	26.8	30	53.6
¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo?	1	1.8	1	1.8	28	50.0	26	46.4
¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros?	1	1.8	1	1.8	12	21.4	42	75.0
¿Existe una buena comunicación interpersonal con los directivos?	1	1.8	1	1.8	21	37.5	33	58.9
¿Se dan barreras que obstaculizan la buena comunicación?	15	26.8	3	5.4	16	28.6	22	39.3
¿En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo?	5	8.9			26	46.4	25	44.6
¿Está interesado lograr la excelencia en el desarrollo de sus habilidades a merced de sus esfuerzos?			3	5.4	6	10.7	47	83.9
¿Existe su interés por crear, mantener y establecer relaciones personales con sus colegas?	1	1.8	1	1.8	19	33.9	35	62.5
¿Existen desavenencias y controversias entre grupos e individuos en su centro de trabajo?	13	23.2	4	7.1	21	37.5	18	32.1
¿Tiene libertad para realizar su trabajo?			1	1.8	17	30.4	38	67.9
¿Existe un compromiso compartido en la toma de decisiones en el logro de resultados?			2	3.6	12	21.4	42	75.0
¿Considera que la institución se adapta a la cantidad y complejidad del trabajo administrativo?	1	1.8	1	1.8	21	37.5	33	58.9
¿Está de acuerdo con la actitud de los usuarios que frecuentan en la institución para realizar sus trámites administrativos?	3	5.4	12	21.4	17	30.4	24	42.9
¿El entorno físico, psicológico y social le permite desarrollar una convivencia grata?			1	1.8	20	35.7	35	62.5
¿Respeta las opiniones de los demás aunque son contradictorios con los suyos?	1	1.8	3	5.4	12	21.4	40	71.4
<b>Porcentaje promedio</b>		5.1		6.6		32.7		51.1

**GRÁFICO N° 16**



**Interpretación:**

En el gráfico se observa que el 51.1% de los integrantes administrativos de la Ugel se encuentran de acuerdo con la gestión pedagógica en la Unidad de Gestión educativa local, el 32.7% concuerda en gran parte, el 6.6% se encuentra más en de acuerdo que en desacuerdo y solamente el 5.1% se encuentra en desacuerdo.

## ANALISIS DE CORRELACIÓN

**CUADRO N° 17**

Rho de Spearman		Gestión institucional	Potencial humano	Diseño organizacional	Cultura organizacional
<b>Gestión institucional</b>	r		**0.39	**0.43	0.19
	Sig. (bilateral)	.	0.00	0.00	0.15
	N	56	56	56	56
<b>Potencial humano</b>	r	**0.39	1	**0.94	**0.76
	Sig. (bilateral)	0.00	.	0.00	0.00
	N	56	56	56	56
<b>Diseño organizacional</b>	r	**0.43	**0.94	1	**0.75
	Sig. (bilateral)	0.00	0.00	.	0.00
	N	56	56	56	56
<b>Cultura organizacional</b>	r	0.19	**0.76	**0.75	1
	Sig. (bilateral)	0.15	0.00	0.00	.
	N	56	56	56	56

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación:**

En el cuadro se observa que existe una correlación baja entre la gestión institucional y el potencial humano ( $r=39\%$ ), asimismo existe una correlación regular entre la gestión institucional y el diseño organizacional ( $r=43\%$ ), por otro lado se encontró una alta correlación entre el diseño organizacional y el potencial humano al 1% de significancia estadística.

### 4.3. PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS:

A continuación se presentan los resultados correspondientes al cumplimiento del objetivo principal e hipótesis principal planteado para el estudio.

Se parte de la idea que debe existir una relación entre las diversas dimensiones del clima organizacional sobre la gestión institucional, estableciéndose una interdependencia entre ellas y no actuando en forma individual, estos resultados son evidentes bajo el análisis del modelo de regresión lineal múltiple.

### MODELO DE REGRESIÓN LINEAL

#### VARIABLES EN ESTUDIO:

**Variable Independiente: X: Clima organizacional**

**Variable Dependiente: Y: Gestión institucional**

#### Modelo de regresión lineal:

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + e$$

A continuación se presentan los supuestos del modelo de regresión:

- Análisis de varianza (ANOVA)
- Prueba T de Student.

### CUADRO N° 18 ANÁLISIS DE VARIANZA

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4.670	3	1.557	13.487	0.000
	Residual	6.001	52	.115		
	Total	10.671	55			

#### Hipótesis estadística:

Ho:  $B_0 = B_1 = B_2 = B_3 = 0$

H1: El parámetros es diferente a cero

**Nivel de significancia**  $\alpha = 5\%$

**Si P-valor=0.00 < 0.05** es Significativo al 95% de confianza, con lo cual rechazamos  $H_0$ .

El análisis de varianza nos dice que el modelo es significativo, al 95% de confianza, por lo que se rechaza la hipótesis nula.

### PRUEBA T STUDENT

**Hipótesis estadística:**

$H_0: B_0 = 0$     $H_0: B_1 = 0$     $H_0: B_2 = 0$     $H_0: B_3 = 0$   
 $H_1: B_0 \neq 0$     $H_1: B_1 \neq 0$     $H_1: B_2 \neq 0$     $H_1: B_3 \neq 0$

**Nivel de significancia:**  $\alpha = 5\%$

**Estadística de prueba:**

**Si  $T_c > T_{\text{tabla}}$  se rechaza  $H_0$**

**Si P-valor=0.00 < 0.05** es Significativo al 95% de confianza, con lo cual rechazamos  $H_0$ .

### CUADRO Nº 19 PRUEBA T-STUDENT

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1 (Constante)	1.531	.383		4.000	0.000
Potencial humano	.114	.220	.155	.516	0.608
Diseño organizacional	.596	.246	.716	2.420	0.019
Cultura de la organización	-.237	.139	-.289	-1.712	0.093

Al menos uno de los parámetros del modelo de regresión es significativo, con lo cual se cumplen los supuestos del modelo obteniendo un modelo ajustado.



**Modelo de regresión lineal Ajustado:**

**Modelo:**  $\hat{Y} = 1.53 + 0,114 X_1 + 0.596 X_2 - 0.237 X_3$

**NIVEL DE EXPLICACIÓN DEL MODELO DE REGRESIÓN LINEAL**

**COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN:  $R^2$**

Modelo	R	R cuadrado
1	0.662	0.438

a Variables predictoras: (Constante), clima institucional

Se observa que el clima institucional, expresado en el potencial humano, el diseño organizacional y la cultura de la organización influye en un 43.8% sobre la gestión institucional, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CONCLUSIONES**

**1.-** El clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

**2.-** El clima institucional, correspondiente en el diseño organizacional, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

**3.-** El clima institucional, expresado en la cultura de la organización influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

## **SUGERENCIAS**

- 1.- En el clima organizacional se sugiere elaborar, incrementar y ejecutar programas para el mejoramiento del Clima organizacional, con la intención de proveer herramientas básicas para la buena práctica de un clima favorable y buenas relaciones interpersonales a todos los integrantes de la sede administrativa de la Ugel.
- 2.- En el potencial Humano se sugiere en dotar de herramientas necesarias a los jefes de los órganos de las diversas líneas, como estilos gerenciales sobre los principios, valores, creencias del clima organizacional, establecidas como punto de referencia sobre el equilibrio de estos factores, la mejor manera de lograr un cambio con el estilo de gerenciar o liderar, siendo esta mediante el ejemplo dado que todo entra por los sentidos sobre todo por los ojos, no se puede exigir algo que no se hace.
- 3.- En cuanto al diseño organizacional en la sede administrativa debe estar expresada en tres componentes: organigrama, manual de organizaciones y funciones, manual de procedimientos administrativos, de tal forma facilite la relación entre los diferentes niveles, funciones y permita la rápida adaptación al cambio, la innovación; así como buscar el desarrollo administrativo eficiente, armónico y democrático, de acuerdo a propósitos, funciones, competencias y compromisos de cada uno de los miembros de la institución administrativa.
- 4.- Con referente a la cultura organizacional es necesario brindar charlas de capacitación para todo el personal administrativo de la sede, que conlleven a elevar un ambiente cordial del buen trato y respeto con la práctica de valores fundamentales y promover las buenas relaciones humanas, formando equipos de trabajo y toma de decisiones en forma compartida, orientadas por una comunicación horizontal fomentando el respeto mutuo y considerando los valores de equidad, libertad y criticidad entre el personal directivo, especialistas, administrativo y personal de servicio de la sede.

## **CAPITULO VI**

## **BIBLIOGRÁFIAS**

### **6.1.- Bibliografía de la investigación**

1. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta edición. McGraw-Hill/Interamericana. Iztapalapa, México. 850 pp.
2. MEJIA MEJIA, Elías (2005) Metodología de la Investigación Científica. Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM
3. MEJIA MEJIA, Elías (2008) Metodología de la Investigación en Educación. Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.
4. VARA HORNA, Arístides Alfredo (2008). La tesis de maestría en educación. Primera edición. Editorial Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. 357 pp.

### **6.2.- Bibliografía del tema**

- 1.- AMOROS, E. (2007). Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. USAT Escuela de Economía. Chiclayo.
- 2.- BRACHO, C. (1989) *Clima Organizacional*.
- 3.- BUSAMANTE Oliva, Giannina (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.
- 4.- CHAVEZ A. Dante y MONTENEGRO F. Gloria. Gestión de recursos Financieros. Lima UCV.
- 5.- CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recurso Humano". Quinta Edición, Editorial Mac Graw-Hill. Colombia. 1999.
- 6.- DA SILVA, R. (1995), El clima organizacional en *ambiente psicológico*
- 7.- ESTANQUEIRO, A. (2006). Principios de comunicación interpersonal. (1 ed). Madrid: Narcea

- 8.- FISHMAN, D. (2005). El líder interior. Colección liderazgo. Lima: UPC-Orbis Ventures S.A.C.
- 9.- FLOREZ GARCIA RADA, J. (1992). Comportamiento humano en las organizaciones. (2 ed.). Lima: San Marcos
- 10.- GIBSON –IVANCEBICH-DONNELLY ( 2001) “Las Organizaciones” Decima Edición, Editorial MacGraw-Hill.
- 11.- GONCALVEZ, Alexis (2009) Dimensiones de clima organizacional.
- 12.- GONZALES MILLAN, J. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial.
- 13.- GONZALES, Isabel. (Comp.). Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional. Conindustria – Programa Coninpyme.
- 14.- HECKMAN James y CAMEIRO Pedro (2004) “Capital Humano”
- 15.- HELLIRIEGEL D.; SLOCUM, J.; Benjamín, E. (2004) Comportamiento organizacional. (10° ed.) Texas: Cengage Learning
- 16.- IBAÑEZ, Mario. Calidad total. Lima, 1996.
- 17.- MARTINEZ GUILLEN, M. (2003) *El clima organizacional*
- 18.- MINISTERIO DE EDUCACIÓN – Oficina de Gestión Institucional
- 19.- MINISTERIO DE SALU - MINSA, “*Plan de clima organizacional 2008 – 2011*”.
- 20.- PALMA. S. (1999) Tesis de psicología titulada “Aspectos psicológicos del Clima Laboral. Lima- U.N.M.S.M
- 21.- PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2009- Unidad De Gestión Educativa Local N° 01 Lima –sur.
- 22.- RAINIERI.A.(2006). Estilos de Dirección como determinantes del Clima Laboral en Chile. En Management styles personnel management executives. Abril 2006, Vol. 9 Issue 1, p3-33, 31p.
- 23.- SANCHEZ SOTO, Julián (2005). Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades - 2005. Lima: UNMSM.

### 6.3. Bibliografía Virtual

<http://revista.ven/edu/11302496/articulos/RCEO9191330501A.pdf>.

<http://ddd.vab.cat/pub/educar/0211819xn27p103.pdf>.

<http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com>

[www.monografias.com/trabajos42/organizacion-educativa/organizacion-](http://www.monografias.com/trabajos42/organizacion-educativa/organizacion-)

[http://books.google.com.pe/books?id=z4eWPI\\_0C&pg=PA119&dq=Estanqueiro,+A.#PPA114,M](http://books.google.com.pe/books?id=z4eWPI_0C&pg=PA119&dq=Estanqueiro,+A.#PPA114,M)

[http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/25/2\\_Caracterizacion%20de%20la%20cultura](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/25/2_Caracterizacion%20de%20la%20cultura).

<http://www.coninpyme.org/pdf/Comunicacioninterpersonal>

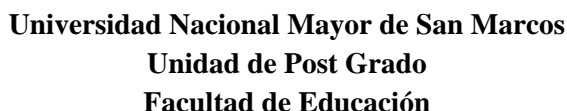
<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

<http://www.slideshare.net/adrysilvav/comportamiento-organizacional-en-busca-del-desarrollo-de-ventajas-competitivas>.



# ANEXOS

- Encuesta.
- Matriz de consistencia.
- Matriz de operacionalización de variables independiente
- Matriz de operacionaliazción de variables dependientes.



Estimado compañero, a continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima organizacional que se mide en su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>		
Edad	De 20 a 34	<input type="checkbox"/>	De 35 a 49	<input type="checkbox"/>	De 50 a más	<input type="checkbox"/>
Grado o nivel de estudios	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Licenciado	<input type="checkbox"/>	Doctor	<input type="checkbox"/>
	Instituto o Bachiller	<input type="checkbox"/>	Magister	<input type="checkbox"/>		
Condición Laboral	Contratado	<input type="checkbox"/>	Nombrado	<input type="checkbox"/>		
Tiempo de Servicios	De 1 a 10 años	<input type="checkbox"/>	De 11 a 20	<input type="checkbox"/>	De 21 a más	<input type="checkbox"/>
Cargo que desempeña	Docente	<input type="checkbox"/>	Directivo	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>

1. **Desacuerdo.** 3. **Concuerdo en gran parte.**  
2. **Más en desacuerdo que de acuerdo.** 4. **De acuerdo.**

Nº	INDICADORES	ITEMS	1	2	3	4
1	VISION-MISION	¿Está de acuerdo con la visión, misión de la institución?				
2	OBJETIVOS-METAS	¿Está de acuerdo en la forma como se formulan los objetivos y metas de su institución?				
3	ESTRATEGIAS Y POLITICAS	¿Encuentra aceptable las estrategias y políticas formuladas?				
4	ESTRUCTURA ORGANICA	¿Los procesos y procedimientos internos de la institución son adecuados?				
5	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	¿Concuerda con el comportamiento organizacional en su institución?				
6	ESTRUCTURA SOCIAL	¿Está de acuerdo como está estructurado el sistema jerárquico de su institución?				
7	LIDERAZGO	¿Está de acuerdo con el estilo de dirección que aplica su jefe inmediato superior?				
8	TRABAJO EN EQUIPO	¿Su jefe inmediato practica el trabajo en equipo?				
9	TOMA DE DECISIONES	¿Participa en la toma de decisiones de su unidad administrativa?				
10	COMPETENCIA	¿Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño?				

11	PROCESO DE CONTROL	¿Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal?				
12	INNOVACION	¿Su institución viene posicionándose en el mercado educativo?				
13	PRESION	¿Considera que tiene mucha presión en el trabajo que realiza?				
14	CONDICIONES DE TRABAJO	¿Está de acuerdo con el diseño de los medios de trabajo para desenvolverse en su centro de trabajo?				
15	RECOMPENSA RECONOCIMIENTO	¿Está de acuerdo con el sistema de recompensas y equidad por hacer bien su trabajo?				
16	RESPONSABILIDAD	¿Está de acuerdo con la delegación de responsabilidades y la autonomía que les dan para tomar decisiones?				
17	CORDIALIDAD	¿Existe en la institución un sentimiento general de camaradería y vocación de servicios?				
18	IDENTIDAD	¿Tiene un sentimiento de pertenencia con su entidad?				
19	COMUNICACION	¿Dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo?				
20	COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	¿Existe una buena comunicación interpersonal con sus compañeros?				
		¿Existe una buena comunicación interpersonal con los directivos?				
		¿Se dan barreras que obstaculizan la buena comunicación?				
21	AMBIENTE DE TRABAJO	¿En general Ud. considera que en su institución hay un buen ambiente de trabajo?				
22	SATISFACCION PERSONAL	¿Existe satisfacción en el trabajo, jornada de trabajo, motivación en el trabajo y el reconocimiento por parte de su jefe inmediato?				
23	VALORES	¿En su institución generalmente se cultiva una educación en valores?				
24	ACTITUD DE LOS USUARIOS	¿Está de acuerdo con la actitud de los usuarios que frecuentan en la institución para realizar sus trámites administrativos?				

Fuente: Adaptado del instrumento aplicado por Sánchez Soto, Juan M. (2005)

**Muchas gracias por su colaboración**



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**  
**Unidad de Post Grado**  
**Facultad de Educación**

**CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**I. INTRODUCCIÓN:**

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima organizacional que se identifica en su institución educativa. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

**II. DATOS GENERALES: Por favor, marque con una X su respuesta.**

Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	
Edad	De 20 a 34	<input type="checkbox"/>	De 35 a 49	<input type="checkbox"/>	De 50 a más <input type="checkbox"/>
Grado o nivel de estudios	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Licenciado	<input type="checkbox"/>	Doctor <input type="checkbox"/>
	Instituto o Bachiller	<input type="checkbox"/>	Magister	<input type="checkbox"/>	
Condición Laboral	Contratado	<input type="checkbox"/>	Nombrado	<input type="checkbox"/>	
Tiempo de Servicios	De 1 a 10 años	<input type="checkbox"/>	De 11 a 20	<input type="checkbox"/>	De 21 a más <input type="checkbox"/>
Cargo que desempeña	Docente	<input type="checkbox"/>	Directivo	<input type="checkbox"/>	Administrativo <input type="checkbox"/>

**III. INDICACIONES:**

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

- 1.- Totalmente en desacuerdo      2.- En desacuerdo      3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo**  
**4.-De acuerdo      5.- Totalmente de acuerdo**

N°	DIMENSIONES	ITEMS	1	2	3	4	5
1	MOTIVACIÓN	1. Mi contribución juega un papel importante en el éxito de la institución					
		2. La labor que desempeño es valorada por todos los agentes educativos.					
2	LIDERAZGO	3. Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi institución					
		4. Mi jefe inmediato superior se preocupa por crear un ambiente laboral agradable					
		5. Los esfuerzos de los directivos se encaminan al logro de objetivos de la institución					
		6. Mi jefe inmediato superior se reúne regularmente con los docentes para coordinar aspectos de trabajo					
3	TOMA DE DECISIONES	7. Las decisiones se toman en el nivel que debe tomarse					
		8. Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas					
		9. Mi jefe inmediato superior trata de obtener información antes de tomar una decisión					
4	IDENTIDAD	10. Me interesa el desarrollo de mi institución					
		11. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi institución					
		12. Me siento a gusto de formar parte de la institución					
		13. Las tareas que desempeño corresponden a mi función					
5	COMUNICACION	14. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo					

		15. Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo						
		16. La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona						
		17. Presto atención a los comunicados que emiten mis superiores.						
6	ESTRUCTURA	18. Los trámites que se utilizan en mi establecimiento son simples y facilitan la atención						
		19. Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi trabajo						
		20.El director supervisa constantemente al personal						
		21.Las normas y reglas de mi institución son claras y facilitan mi trabajo						
7	INNOVACIÓN	22. Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales						
		23. Existe sana competencia entre mis compañeros						
		24. La innovación es característica de nuestra organización.						
		25.Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios						
8	CONFLICTO-COOPERACIÓN	26. Considero que el trabajo que realizan los directivos para manejar conflictos es bueno						
		27. Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes						
		28. Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito						
		29. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito						
		30. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo						
9	RECOMPENSA	31. Recibo buen trato en mi trabajo						
		32. En mi trabajo reconocen habitualmente la buena labor realizada						
		33. Los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados						
10	CONFORT	34. Existe un ambiente organizado en mi trabajo						
		35. En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.						
		36. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente						

Fuente: Adaptado y aplicado por el Ministerio de Salud MINSA, "Plan de clima organizacional 2008 – 2011".